جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـوع :

تحليل مواقف واتجاهات مُسيّري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

أطروحة مقدّمة ضمن متطلّبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم

في علوم التسيير تخصّص إدارة أعمال

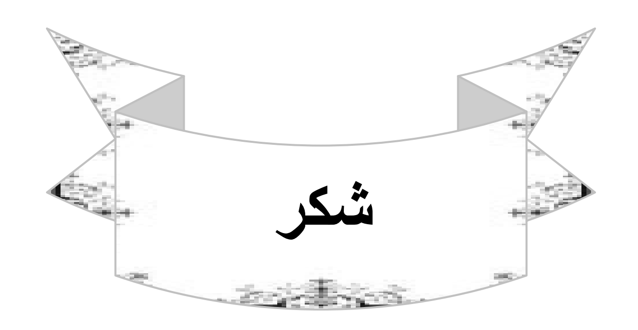
إعداد: خليدة محمد بلكبير

إشراف: أ. د/مسعود كيسرى

لجنة المناقشة:

أ.د/ علي عبد الله	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.د/ مسعود كيسرى	أستاذ التعليم العالي	مقرّرا
أ.د/ منير نوري	أستاذ التعليم العالي	عضوا
أ.د/ حسين يرقي	أستاذ التعليم العالي	عضوا
د/ خالد كواش	أستاذ محاضر - أ-	عضوا
د/ عثمان لخلف	أستاذ محاضر - أ-	عضوا

السنة الجامعية : 2012-2013



الحمد لله الذي وفّقنا إلى إتمام هذا العمل و هو أهل الحمد و المغفرة
و الصلاة و السلام على واسطة كل نعمه في الدنيا و الأخرة

كما نطلب من الله سبحانه وتعالى في معرض الشكر والامتنان أن يجعل هذا العمل نافعا للبلاد والعباد.

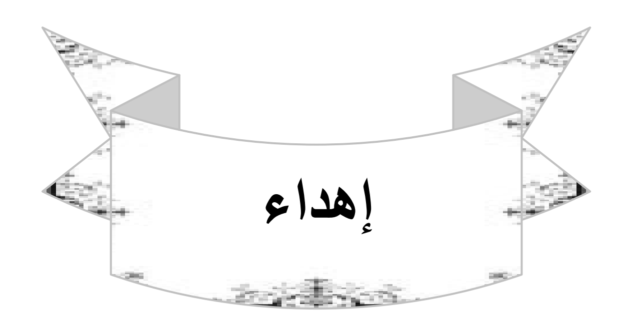
نشكر الأستاذ الفاضل الدكتور مسعود كيسرى الذي كان نِعم المشرف و الموجّه، و الذي تكرّم و قبِل الإشراف على هذا العمل، و فتح لنا باب مكتبه في كل وقت، و لم يبخل علينا بابتسامته و نصائحه و تشجيعاته و توجيهاته القيّمة، و كذلك على صبره الجميل و تواضعه طوال فترة إعداد هذا العمل، فجزاه الله خير الجزاء

كما نشكر الأستاذ الدكتور الصادق اسماعيل على مساعدته القيّمة و إرشاداته الحكيمة في إتمام الجانب الميداني من هذا العمل

و لا يفوتنا أن نشكر جميع مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى الذين شاركوا في الإجابة على أسئلة استبانة الدراسة الميدانية

نشكر كذلك أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة و تقييم هذا العمل، حيث سنسعى جاهدين للاستفادة من توجيهاتهم و انتقاداتهم

كما لا ننسى أن نتقدّم بالشكر لكلّ من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد و لو بكلمة



أهدي هذا العمل إلى:

..... والدي الغالي، الذي مازالت صورته و ضحكته راسخة في ذاكرتي،،،،، رحمه الله تعالى برحمته الواسعة.

.....إلى أمي الغالية، التي انتظرت كثيرا لرؤية هذا العمل،،،،،، حفظها الله و أطال في عمرها.

..... إلى كل أفراد العائلة كبيرا و صغيرا.

..... إلى كل الأصدقاء و الزّملاء.

مُلخّــص

ينصبّ تركيز دراستنا في الإجابة على الإشكالية التالية: هل هناك تأثير لاتجاهات المسيّرين نحو تمكين العاملين على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية ؟

و بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة، استخدمنا المنهج الوصفي و منهج المسح، و الذي على أساسهما تضمّنت الدّراسة جانبا نظريا يتكوّن من ثلاثة فصول، حيث تطرّقنا خلال الفصل الأول إلى الميزة التنافسية و مرتكزاتها الجديدة في ظلّ التحدّيات الرّاهنة التي تؤثّر على مؤسسات الأعمال، كما تعرّضنا خلال الفصل الثاني إلى الإطار العام لعملية تمكين العاملين، و ذلكُ بغية التعرّف على مفهومه و أهميته و تطوّره في الفكر الإداري و أبعاده الرئيسية، في حين ركّزنا في الفصل الثالث على إبراز الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال التطرّق إلى علاقته بأهم مداخل التفوّق التنافسي، و نتائجه التي تمسّ كلّ من العاملين و الزّبائن و المؤسسة، و مساهمته في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية الأساسية، و التي تضمّ: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع.

كما تضمّنت الدّراسة جانبا ميدانيا، حاولنا من خلاله إسقاط ما تمّ تناوله نظريا على الواقع العملي، و ذلك بدراسة تأثير اتجاهات مُسيّري المؤسسات الجزائرية نحو تمكين العاملين على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية، حيث اخترنا المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى و مُسيّري هذه المؤسسات كمُجتمع لدراستنا، و استعملنا الاستبيان كأداة للدراسة، و قد قُمنا بمسح جميع هذه المؤسسات و البالغ عددها (15) مؤسسة، وزّعنا فيها (89) استبيانا على مدراء الوظائف الرئيسية بهذه المؤسسات، نظرا لكونهم أكثر فئة تؤثّر و تتأثر بعملية التمكين، و بعد استرجاع الاستبيانات قمنا بتحليلها إحصائيا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية و كذلك الاستدلالية.

و قد توصّلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج، أهمّها وجود تأثير طردي لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث كلّما كانت اتّجاهاتهم عالية نحو التمكين كان مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية مرتفعا، و العكس صحيح. من هنا، قُمنا بتقديم مجموعة من التوصيات للمُسيّرين محلّ الدراسة، و مُسيّري المؤسسات الجزائرية بشكل عام، بضرورة التوجّه بشكل أكبر نحو تمكين العاملين، من خلال مُشاركتهم في المعلومات المتعلّقة بأهداف المؤسسة و رؤيتها المستقبلية و إنجازاتها و إخفاقاتها، و تشجيعهم على التفكير المستقل و حرية المبادرة، و منحهم الدرجة المناسبة من الاستقلالية في العمل، و تنظيم عملهم في شكل جماعي، و تكريس روح الجماعة و التعاون و المُشاركة الفعّالة، و إرساء عامل الثقة المتبادلة في جميع أرجاء المؤسسة، بالإضافة إلى الحدّ من معوّقات التمكين، كالهياكل التنظيمية المعقّدة و الإجراءات الصارمة و المركزية الشديدة و مقاومة التغيير.

فهرس المحتويات

فهــرس المحتويــات

فهرس الأشكال

فهـرس الأشكـال

فهرس الجداول

فهـرس الجـداول

قائمة الملاحق

قائمة الملاحـق

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة المؤسسات الصناعية الناشطة و غير الناشطة بولاية عين الدفلى حسب إحصائيات 2011/12/31
02	استبيان الدراسة

مقدّمـــة

يشهد العالم حالة غير مسبوقة من التغيير و التطوير، أفرزت أشكالا متعدّدة و متزايدة من التحدّيات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها، و لعلّ أبرز هذه التحدّيات نجد العولمة و التحوّلات الاقتصادية الرّاهنة، التطوّر التكنولوجي المتسارع، و التحوّل إلى الاقتصاد المعرفي. فالعولمة و ما صاحبها من تحوّلات كسرت الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم، و فتحت الأسواق العالمية أمام جميع المؤسسات لترويج منتجاتها، ما أدّى إلى منافسة محلّية و عالمية شديدة بين المنتجين للسلع و الخدمات عبر مختلف بلدان العالم. كما يُشكّل التطوّر التكنولوجي عاملا بالغ الأهمية لا يقلّ عن باقي العوامل التي تؤثّر على مستقبل المؤسسة، إذ يشهد العالم تقدّما تكنولوجيا هائلا في مجالات الاتّصال و المعلوماتية و الإلكترونيات، التي قلّصت من فترة صنع المنتجات و نقلت المنافسة من الإطار التقليدي في الأسواق إلى فضاء افتراضي واسع بفضل الإنترنت. و بالإضافة إلى العنصرين السابقين، يعرف العالم اليوم ازديادا لدور المعرفة بفعل التحوّل من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، حيث أضحت هذه الأخيرة المُتغيّر الأساسي الذي سوف يؤثّر على التقدّم العلمي خلال السنوات المُقبلة، و بالتالي لن تُحرز المؤسسات تطوّرا ملموسا في ظلّ ما تمتلكه من موارد مادية فقط، و لكن في ضوء ما " **تعرف** " أيضا.

و في ظلّ ما تشهده بيئة الأعمال من تحدّيات، لم يعُد هناك من حلّ أمام المؤسسات لتحقيق التقدّم و الاستمرار في المنافسة، سوى السّعي لاكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، ميزة تُمكّنها من البقاء في حلبة الصّراع و المحافظة على حصّتها السوقية. و يستدعي تحقيق التفوّق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، تعمل المؤسسة على بنائها بعد إدراك و تفكير عميقين، حتى تضمن لنفسها قدرة تنافسية عالية تعزّز من مركزها التنافسي، حيث تستطيع المؤسسة تحقيق هذه الميزة من خلال تحديدها للأبعاد أو الأسبقيات التنافسية، و التي تتمثّل في كلّ من التكلفة و الجودة و المرونة و التسليم و الإبداع، حيث تستطيع عن طريقها تقديم منتجات و خدمات تلبّي تطلّعات عملائها، بالاعتماد على مصادر عديدة للتميّز كالموارد باختلاف أنواعها و الكفاءات.

و تعتبر الموارد البشرية أحد مصادر الميزة التنافسية، و عندما نتحدّث عن الموارد البشرية هنا، فإننا حتما لا نعني البناء المادّي للإنسان و قوّته العضلية و قدراته الجسمانية، بقدر ما يتعلّق الأمر بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الإبداع و المبادرة و المشاركة، حيث تُؤمن الإدارة المُعاصرة بأن المورد البشري هو مفتاح النجاح أو الفشل للمؤسسات، و بأنه في الأساس طاقة ذهنية و فكرية تكوّن رأس المال الحقيقي للمؤسسة، و من ثمّ يجب العمل على تطوير مفاهيم و أساليب التعامل و إدارة الموارد البشرية، و البحث عمّا يشحذ القدرات الذهنية للفرد. و قد أكّد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كعامل رئيسي في تطوير المؤسسات و تحقيق التفوّق على المنافسين، لذلك كان الاهتمام بإطلاق و تبنّي المفاهيم و المُمارسات التي من شأنها تعظيم الاستفادة من المورد البشري، و تحرير طاقاته الكامنة و قدراته الذهنية، و تحويلها إلى أُسس لبناء ميزة تنافسية حقيقية، فلا يمكن لأيّ

مؤسسة أن تتوقّع بأن يقدّم العاملون بها أفضل ما لديهم و هي تمارس أساليب إدارية تقليدية، خاصة في مجال إدارة مواردها البشرية، بل لابدّ من توفير بيئة عمل تشجّعهم على التفكير و الإبداع. و قد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، اهتمّت جميعها بالجانب الإنساني في المؤسسات، و ركّزت على تبادل الثقة بين الإدارة و العاملين و العمل بروح الفريق و المشاركة في وضع الأهداف و تحقيقها، و من أهمّ هذه المفاهيم " **التمكين** ".

و التمكين هو عملية إطلاق لطاقات العاملين و استثمار لقدراتهم و إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم، و يعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين، و تحفيزهم و مشاركتهم في اتّخاذ القرار، و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية بين الإدارة و العاملين. و تقوم المؤسسات التي تطبّق مفهوم التمكين بتدعيم سلوك تحمّل المخاطر من جانب العاملين، و تعتبر هذه المؤسسات أن الفشل هو تجربة للتعلّم. و في عصر العولمة و الانفتاح الذي يميّز العالم اليوم، و ما يترتّب على ذلك من حتمية التحوّل من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر أفقية و مرونة، فقد أصبح تمكين العاملين موضوع الاهتمام و النقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، و مجالا للتطبيق من طرف العديد من المؤسسات التي تسعى في ظلّ زيادة المنافسة إلى تقديم منتجات ابتكارية و زيادة مستوى الإنتاجية و التميّز، و هو ما يتطلّب منح المزيد من الحريّة و الاستقلالية للعاملين. من هنا، فقد آن الأوان في عصر التغيير أن تتخلّى هذه المؤسسات عن التفكير التقليدي، فلم يعُد العمل و ضوابط السلوكيات فيه تحكُمها القرارات الفوقية و إحكام الرّقابة لدرجة يختنق فيها العامل، حيث لا يمارس قدرا من الاستقلالية و لا يشارك في القرارات التي تمسّ صميم عمله، و لم تعد الكفاءة الإدارية هي السيطرة على الآخرين بقدر ما تكون بالتخلّي عن السيطرة و التحكّم، و منح الصلاحيات و القوّة للآخرين لتقديم أفضل ما لديهم و المُشاركة في تحقيق الأهداف و صُنع النجاحات.

و تواجه المؤسسات الجزائرية، خاصة الصناعية منها، منافسة شديدة على المُستويين المحلّي و العالمي، حيث تتأثّر هذه المؤسسات بالعديد من التحوّلات و التحدّيات التي تُحتّم عليها تبنّي مفاهيم و أساليب و آليات حديثة، للتكيّف و التماشي مع التحوّلات الجديدة و الظواهر المُستجدّة التي أفرزتها العولمة و عملية الانفتاح على الأسواق العالمية، حيث تمرّ الجزائر في هذه الفترة بمرحلة مُختلفة و جديدة في غاية الصّعوبة، حيث زادت حدّة المنافسة نتيجة لانفتاح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية بمختلف أشكالها و أنواعها، المنتجات ذات الشهرة العالمية و الأسماء و العلامات التجارية المعروفة و السُمعة الجيّدة على مستوى العالم. و منه، فقد أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية و خاصة الصناعية منها تحسين أدائها، و البحث الدّائم عن تطوير ذاتها، و العمل على اكتساب ميزة تنافسية تمكّنها من مواجهة المنافسة الشديدة التي تعرفها بيئة أعمالها.

هنا تتبادر إلى ذهننا أسئلة مشروعة، تتعلّق بمدى إدراك مسيّري المؤسسات الجزائرية لأهمية المورد البشري و دوره في تحقيق التميّز، و مدى اقتناعهم بضرورة الاستثمار في هذا المورد و تغيير النظرة التقليدية الموجّهة له باعتباره مجرّد آلة تتلقّى الأوامر و تنفّذ القرارات فحسب، و الانتقال إلى مرحلة جديدة تهتمّ بالقدرات الذهنية و الإمكانيات الفكرية للعاملين بالمؤسسة، و كيفية تحرير طاقاتهم الكامنة و استغلالها لتحقيق النجاح المنشود. و بصفة أكثر تحديدا، فإننا نتساءل عن اتّجاهات مسيّري المؤسسات الجزائرية نحو تمكين العاملين، أو بعبارة أخرى درجة تطبيق تمكين الموظّفين من قبل المسيّرين الجزائريين، و انعكاسات ذلك على أبعاد الميزة التنافسية الرئيسية، و المتمثلة في كل من التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع، في عصر لم تعُد فيه إمكانية النموّ و الاستمرار في المنافسة سوى للمؤسسات السّاعية باستمرار للتحديث و التميّز.

<u>إشكالية الدراسة.</u>

في سياق ما تمّ ذكره، يمكننا طرح الإشكالية التي سوف تمكّننا من الإحاطة بمختلف جوانب موضوعنا، و التي تتمثّل في السؤال الجوهري التالي:

هل هناك تأثير لاتّجاهات المسيّرين نحو تمكين العاملين على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية، في المؤسسات الجزائرية ؟

و تتفرّع لنا من الإشكالية السابقة الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ماهي أهمّ ركائز تحقيق الميزة التنافسية في ظلّ ما تشهده بيئة الأعمال من تحدّيات تؤثّر على كيان المؤسسة ؟

2- ماهي مقوّمات نجاح تطبيق عملية تمكين العاملين في المؤسسة ؟

3- كيف يقود تمكين العاملين إلى الوصول للميزة التنافسية المطلوبة للمؤسسة ؟

4- ماهي اتّجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي) ؟

5- ما هو مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) لدى المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى ؟

6- هل هناك فروق في اتّجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده، ما بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية ؟

فرضيات الدّراسة.

في محاولة للإجابة المبدئية على الأسئلة الفرعية السابقة، نقترح مجموعة من الفرضيات التالية:

1- تُعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظلّ ما تشهده بيئة أعمال المؤسسات من تحدّيات تؤثّر على كيانها.

2- الاقتناع بأهمية و ضرورة التمكين، و تطبيقه بما يتطلّبه من أبعاد أساسية، إضافة إلى إعادة رسم العلاقة بين المسيّرين و العاملين في ظلّه، هي أهمّ مقوّمات نجاح التمكين.

3- يقود التمكين إلى الوصول للميزة التنافسية المطلوبة للمؤسسات، عن طريق تعزيز و تحسين أبعاد التنافس الرئيسية و المتمثّلة في كلّ من: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع.

4- هناك اختلاف في اتّجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي)، حيث تتباين هذه الاتّجاهات حسب المتغيّرات الشخصية و الوظيفية (سنوات الخبرة كمُسيّر، المؤهّل العلمي، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة).

5- يوجد مستويات مختلفة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.

6- يوجد فروق في اتّجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده، ما بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية.

أهداف الدّراسة.

من خلال تناولنا لهذا الموضوع، فإن نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن أن نلخّصها في النقاط التالية:

1- التعرّف على اتّجاهات مسيّري المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق تمكين العاملين بمُختلف أبعاده، و ذلك من خلال الدّراسة الميدانية لمسيّري المؤسسات الصّناعية بولاية عين الدّفلى؛

2- إبراز تأثير اتّجاهات المسيّرين الجزائريين نحو التمكين على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، و ذلك من خلال الدراسة الميدانية للمسيّرين و المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى؛

3- تقديم مجموعة من التوصيات لمسيّري مؤسسات الدّراسة بشكل خاص، و لمسيّري المؤسسات الجزائرية بشكل عام حول أهمية تمكين العاملين و فوائد تطبيقه للمؤسسة و العاملين و الزبائن معا؛

4- السعي إلى رفع قدراتنا المنهجية، و تطوير معرفتنا النظرية و الميدانية في مجال التمكين كأسلوب حديث لإدارة الموارد البشرية من جهة، و تقييم الميزة التنافسية بأبعادها الرئيسية من جهة ثانية.

أهمية الدّراسة.

تتجلّى أهمية دراستنا فيما يلي:

1- تتناول هذه الدراسة أحد أكثر المواضيع حداثة و اهتماما من طرف عدد كبير من الباحثين و مؤسسات الأعمال في العقدين الأخيرين، و هو موضوع تمكين العاملين و إطلاق الطاقات الكامنة للموارد البشرية؛

2- تعتبر دراستنا من أولى الدراسات التي تربط ما بين موضوعين هامّين و حيويّين، و هما التمكين كموضوع إداري مُعاصر و الميزة التنافسية بأبعادها الرئيسية، سواء كان ذلك من الناحية النظرية بشكل تفصيلي، أو في المجال الميداني، و ذلك بالرّبط بين اتجاهات مسيّري المؤسسات الجزائرية نحو تمكين العاملين من جهة، و أبعاد الميزة التنافسية الأساسية من جهة ثانية؛

3- تعتبر دراستنا كذلك من أولى الدراسات في البيئة الصناعية الجزائرية التي تدرس درجة تطبيق المسيّرين الجزائريين لتمكين العاملين، و انعكاسات ذلك على الأبعاد الخمسة الرئيسية للميزة التنافسية، خاصة و أنها تتناول القطاع الصناعي بالجزائر، الذي يعتبر قلب الاقتصاد الوطني، و الذي يتميّز بتنافسية عالية جدا؛

4- لدراستنا دور مهمّ، يتجلّى من خلال تقديم العديد من التوصيات لمسئولي مؤسسات البحث بشكل خاص و المؤسسات الجزائرية بشكل عام، حول ضرورة تطبيق التمكين كأسلوب معاصر مهمّ للارتقاء بالمورد البشري داخل المؤسسة؛

5- تساهم هذه الدراسة في وضع خطوة لغيرنا من الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات و البحوث المتعلّقة بعملية مهمّة، و هي تمكين العاملين في المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع.

يمكن تقسيم الأسباب اختيارنا لموضوع الدّراسة إلى شقين أساسيين: أسباب ذاتية و أخرى موضوعية.

أولا: أسباب ذاتية.

1- بحُكم أن موضوع الدراسة يندرج ضمن تخصّصنا و تكويننا، و ميولنا الشخصي للمواضيع ذات العلاقة بالموارد البشرية و بالإدارة الإستراتيجية كذلك؛

2- الرّغبة في إثراء معلوماتنا و معارفنا و التعمّق أكثر في هذه المجالات الحيوية، خاصة تلك المرتبطة بالمورد البشري و الأساليب الحديثة في إدارته، و التي من أهمّها موضوع تمكين العاملين؛

3- الرّغبة الشخصية في التعرّف على اتّجاهات المسيّرين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو تمكين العاملين، و انعكاسات ذلك على أبعاد الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الولاية تُمثّل مقرّ إقامتنا؛

4- نُقص المراجع و الأبحاث التي لها علاقة بموضوع الدراسة، خاصة في الجزائر، الأمر الذي بعث فينا روح التحدّي، و قادنا إلى التفكير في تقديم شيء بسيط للمكتبة الجامعية و للباحثين في هذا المجال، و الذي نرجو الإسهام فيه و لو بالقدر القليل.

أسباب موضوعية.

1- الأهمية الكبيرة للموضوع، خاصة في ظلّ التحوّلات الاقتصادية و التحدّيات الرّاهنة التي تواجهها المؤسسات الجزائرية، و بوجه التحديد المؤسسات الصناعية منها؛

2- مكانة المورد البشري في المؤسسة، و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة أعمال تتزايد فيها حدّة المنافسة من يوم لآخر؛

3- أهمية التمكين و إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، و دور هذه العملية في مواجهة التحدّيات التي تهدّد كيان و مستقبل المؤسسات؛

4- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى إعادة النظر و التفكير في الأساليب الإدارية التي تنتهجها، خاصة تلك المتعلّقة بأهمّ مورد في المؤسسة، و هو المورد البشري.

منهج الدراسة.

قصد الإلمام بمعالم إشكاليتنا و تحليل مختلف أبعادها، اخترنا الاعتماد على المنهج الوصفي، و ذلك قصد تأطير الجانب النظري للموضوع و مختلف المفاهيم المُتعلّقة به باستعمال: المسح المكتبي اعتمادا على الكتب باللّغات العربية و الفرنسية و الانجليزية، الأطروحات و الرسائل الجامعية، و كذلك الدوريات المتخصّصة و المقالات باللّغات العربية و الأجنبية، بالإضافة إلى المُلتقيات العلمية المحلّية و الدّولية.

أما في الجانب الميداني، فقد استعملنا منهج المسح الذي يُعتبر أحد فروع المنهج الوصفي، و ذلك للقيام بالدراسة الميدانية و تحليل بياناتها و معطياتها، التي تمّ جمعها عن طريق الاستبيان، مُستخدمين في ذلك خطّة تحليل إحصائي مُتكاملة، تضمّ العديد من الأدوات الإحصائية الوصفية و الاستدلالية.

حدود الدراسة.

من أجل التحكّم في موضوع دراستنا، و معالجة الإشكالية محلّ البحث، قمنا بوضع حدود الدّراسة التي تتمثّل أساسا فيما يلي:

1- **<u>الحدود المكانية</u>:** قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث تمّ مسح جميع المؤسسات الصناعية المنتشرة في بلديات و دوائر هذه الولاية و المنطقة الصّناعية التّابعة لها.

2- **<u>الحدود البشرية</u>:** شملت الدّراسة المسيّرين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدّفلى، و بالضّبط فئة رؤساء الدّوائر أو الأقسام الكبيرة، كونهم أكثر الفئات تأثّرا و تأثيرا بعملية تمكين العاملين.

3- **<u>الحدود الزمنية</u>:** بدأ تطبيق أداة الدراسة أو بتعبير آخر توزيع الاستبيانات انطلاقا من تاريخ 2012/06/04، و قمنا باسترجاعها بتاريخ 2012/06/21، كما أن فترة إجراء الاختبار و إعادة الاختبار للتأكّد من ثبات و صدق أداة الدراسة امتدّت من 2012/05/07 إلى غاية 2012/05/24.

4- **<u>الحدود الموضوعية</u>:** ارتكزت دراستنا الميدانية على دراسة و تحليل ما يلي:

- اتجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو تمكين العاملين بأبعاده.
- مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.
- تأثير اتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.

<u>الدراسات السابقة.</u>

من خلال قيامنا بعملية المسح المكتبي لم نجد أيّ دراسة سابقة (على حدّ علمنا) لها علاقة مُباشرة بموضوع دراستنا، حيث تناولت معظم الدّراسات القليلة السّابقة موضوع تمكين العاملين و علاقته بمُتغيّرات أخرى، العديد منها سلوكية مثل: الرضا الوظيفي، الولاء، الالتزام الوظيفي،... و بعض المُتغيّرات النوعية مثل إدارة الجودة الشاملة. كما أن مُعظم الدراسات السابقة ركّزت في جانبها الميداني على دراسة التمكين في المؤسسات الخدمية و خاصة الإدارية منها مثل: المدارس و الجامعات و الوزارات و الهيئات الرسمية المختلفة، بالإضافة إلى بعض المؤسسات الخدمية الاقتصادية مثل المصارف و المؤسسات المالية. أمّا الدراسات التي كانت في المؤسسات الصناعية فهي قليلة جدّا، إن لم نقُل نادرة.

من هنا، سوف نقوم بذكر أهمّ الدّراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين و هي كالتالي:

<u>أولا: أطروحات الدكتوراه.</u>

1- **دراسة القاضي نجاح سعود، بعُنوان: التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال و علاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، (2009).** و قد توصّلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمّها:

- ✓ تقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال لدرجة تمكينهم كانت متوسطة.
- ✓ مستوى التدريب الإداري حسب تقديرات القادة الأكاديميين لمستوى التدريب كان بدرجة متوسطة.

- ✓ وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال و مستوى التدريب الإداري لديهم عند جميع أبعاد التمكين.
- ✓ هناك جملة من المعوّقات التي تواجه القادة الأكاديميين في عملية التدريب الإداري، منها انتهاج إدارات الجامعات سياسات تتّصف بالمركزية العالية، و ضعف أنظمة الحوافز و المكافآت، و تركيز الجامعات على ضرورة إتّباع الأنظمة و اللّوائح، عدم تقدير القادة الأكاديميين لإنجازات العاملين، عدم إتاحة القادة الأكاديميين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات للعاملين.

2- دراسة المعاني أحمد إسماعيل، بعُنوان: أثر تمكين العاملين على تحقيق التميّز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميّز، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمّان العربية للدّراسات العليا، (2008). و قد قام الباحث بدراسة كلّ من التمكين الهيكلي كمُتغيّر مستقلّ و التمكين النفسي كمُتغيّر وسيط، كما عبّر عن التميّز بمدى توفّر متطلّبات إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى التقييم الذي حصلت عليه المؤسسة من برنامج الجائزة. و توصّل الباحث على مجموعة من النتائج أهمّها:

- ✓ اختلاف مدى توافر مُستلزمات التمكين الهيكلي في المؤسسات المدروسة.
- ✓ وجود إدراك من قبل العاملين بكونهم مُمكّنين على الرّغم من القصور في توفير بعض مُستلزمات التمكين الهيكلي.
- ✓ وجود ضعف في تأثير توافر مُستلزمات التمكين الهيكلي على كلّ من تمكين العاملين النفسي و تحقيق أهداف الجودة الشاملة و على تحقيق المؤسسة للتميّز.
- ✓ وجود ضعف في تأثير إدراك العاملين بكونهم مُمكّنين على تحقيق أهداف الجودة الشاملة و تحقيق التميّز.
- ✓ وجود تأثير دال لتوافر عناصر الجودة الشاملة على تحقيق التميّز.
- ✓ وجود تأثير لنوع النشاط على توافر مُستلزمات التمكين الهيكلي و تحقيق التمكين النفسي و تحقيق الجودة الشاملة و على تحقيق التميّز.

3- **دراسة العساف حسين موسى، بعُنوان: التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، (2006).** و من أهمّ النتائج التي توصّل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة:

- ✓ مُستوى مُمارسة التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية جاء متوسّطا.
- ✓ مُستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية جاء مُرتفعا.
- ✓ مُستوى الاستقرار الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية جاء مرتفعا.
- ✓ وجود علاقة دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية و الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية.

- ✓ وجود علاقة دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية.

<u>ثانيا: رسائل الماجستير.</u>

1- **دراسة الماضي ثائرة عدنان حسن، بعُنوان: أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الأردنية، 2009.** و قد توصّلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمّها:

- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة في مستشفى الجامعة الأردنية.
- ✓ شعور المبحوثين بمستوى متوسط من التمكين الإداري.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتّجاهات المبحوثين نحو تبنّي مستشفى الجامعة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تُعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء متغيّر المستوى الوظيفي.

2- **دراسة العتيبي هلا جهاد، بعُنوان: العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري: دراسة اتّجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، (2007)**.توصّلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمّها:

- ✓ أن المُدراء يدركون مفهوم التمكين أنه عملية التفويض الإداري للصلاحيات و تحديد المسئوليات و المهام من المستويات الإدارية إلى المستويات التشغيلية.
- ✓ عدم إدراك المُدراء أن التمكين هو إعطاء الفرد الاستقلالية في اتّخاذ القرار.
- ✓ اعتبار عدم إدراك القيادات لمفهوم التمكين بشكل شمولي هو أحد المعوّقات الرئيسية للتمكين الإداري.
- ✓ يمكن ترتيب المعوّقات حول تطبيق التمكين بشكل مرتفع حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد الدّراسة كما يلي: خوف المدراء على مراكزهم، عدم وجود تدريب على اتّخاذ القرار، عدم اقتناع الإدارة بالتمكين الإداري.

3- **دراسة العبيديين بثينة زياد حمد، بعُنوان: العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية و مؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، (2004).** و توصّلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمّها:

- ✓ مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري و أبعاده جاء متوسطا في المؤسستين محلّ الدراسة، بارتفاع قليل في شركة الاسمنت الأردنية.

- ✓ مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة جاء مرتفعا في المؤسستين موضوع الدراسة.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة في المؤسستين محلّ الدّراسة.

و كتعليق على الدّراسات السابقة التي تناولناها، نقول أنها ركّزت على دراسة التمكين و ربطه بمُتغيّرات سلوكية أكثر منها نوعية، كما أن معظم الدراسات الميدانية فيها كانت في مؤسسات خدمية إدارية و خاصة الجامعات و المؤسسات التربوية و الاستشفائية، و بالتالي نلاحظ ندرة الدراسات التي ربطت تمكين العاملين بمتغيّرات نوعية، و كذلك ندرة الدراسات التي تناولت مؤسسات صناعية في جانبها الميداني، و هو ما حاولنا أن نقوم به في هذا البحث ليكون مختلفا عن الدراسات السابقة و يمثّل إضافة تُحسب لدراستنا.

مُحتوى الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية موضوع دراستنا، ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول رئيسية كالتالي:

الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان: **الميزة التنافسية و ركائزها الجديدة في ظلّ التحدّيات الرّاهنة.**

تطرّقنا من خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول التحدّيات الرّاهنة التي تؤثر على المؤسسة، من خلال ثلاثة مطالب هي: العولمة و زيادة حدّة المنافسة، التطوّر التكنولوجي المتسارع، التحوّل إلى الاقتصاد المعرفي و ازدياد دور المعرفة. بينما تعرّضنا في المبحث الثاني مفهوم و طبيعة الميزة التنافسية من خلال أربعة مطالب هي: الانتقال من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، تعريف الميزة التنافسية، أبعاد الميزة التنافسية، مصادر الميزة التنافسية. أما في المبحث الثالث فقد تطرّقنا إلى المورد البشري و الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مطالب هي: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث، تغيّر مصادر التفوّق التنافسي، المنهج الجديد لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان: **الإطار العام لعملية تمكين العاملين.**

تعرّضنا من خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرّقنا في المبحث الأول إلى ماهية عملية التمكين من خلال ثلاثة مطالب هي: مفهوم عملية التمكين، تطور التمكين في الفكر الإداري، أهمية و أسباب التمكين. في حين تناولنا في المبحث الثاني أبعاد عملية التمكين من خلال ثلاثة مباحث هي: المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي. أمّا في المبحث الثالث فتعرّضنا إلى التمكين و المُسيّر من خلال ثلاثة مطالب هي: واقع العلاقة بين المسيّرين و العاملين، مقاومة المسيّرين للتمكين، الأدوار الجديدة للمسيّرين في ظلّ التمكين.

الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان: **دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.**

تناولنا خلال هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث تعرّضنا في المبحث الأول لعلاقة التمكين بأهمّ مداخل التفوّق التنافسي من خلال ثلاثة مطالب هي: التمكين و إدارة الجودة الشاملة، التمكين و إعادة الهندسة، التمكين و إدارة المعرفة. بينما تطرّقنا في المبحث الثاني لنتائج التمكين من خلال ثلاثة مباحث هي: نتائج التمكين المتعلّقة بالعاملين، نتائج التمكين المتعلّقة بالزبون، نتائج التمكين المتعلّقة بالمؤسسة. أمّا في المبحث الثالث فتعرّضنا إلى مساهمة التمكين في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية من خلال خمسة مطالب هي: التمكين و التكلفة، التمكين و الجودة، التمكين و المرونة، التمكين و التسليم، التمكين و الإبداع.

الفصل الرابع الذي جاء تحت عنوان: **دراسة ميدانية لتأثير اتجاهات المسيّرين نحو التمكين على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.**

تطرّقنا خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها من خلال خمسة مطالب هي: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة، مجتمع و نموذج الدراسة، المفاهيم الإحصائية المستخدمة و طرق قياس المتغيرات، مراحل تطوير أداة الدراسة، تطبيق أداة الدراسة. في حين تعرّضنا في المبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مباحث هي: عرض نتائج الفرضية الأولى للدراسة الميدانية، عرض نتائج الفرضية الثانية للدراسة الميدانية، عرض نتائج الفرضية الثالثة للدراسة الميدانية. أمّا في المبحث الثالث، فقد تطرّقنا إلى مناقشة نتائج الدراسة من خلال ثلاثة مباحث هي: مناقشة نتائج الفرضية الأولى للدراسة الميدانية، مناقشة نتائج الفرضية الثانية للدراسة الميدانية ، مناقشة نتائج الفرضية الثالثة للدراسة الميدانية.

و اختتمنا هذه الدراسة بخاتمة، استعرضنا فيها أهم النتائج المتوصّل إليها، سواء تلك المتعلّقة بالجانب النظري أو الجانب الميداني، بالإضافة إلى جملة من التوصيات و الاقتراحات التي نراها مناسبة في ضوء نتائج دراستنا.

الفصل الأول

الميزة التنافسية و ركائزها الجديدة في ظلّ التحدّيات الرّاهنة

تمهيد.

إن عالم الأعمال يتغيّر بسرعة فائقة أنتجت أوضاعا جديدة مع بدايات القرن الواحد و العشرين، أصبحت معها مهمّة الإدارة و المسيّرين أكثر تعقّدا، حيث تسود حالات من عدم التأكّد و التشابك و الفجائية في التطوّرات و التغييرات، الأمر الذي يحتّم على المسيّرين و الإدارة أهمية تنمية فكر إداري جديد يناسب متطلّبات هذا القرن الجديد.

و لقد مسّ التغيير في العصر الحالي كل مفاهيم و مبادئ و تقنيات العمل في المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث أضحى الثابت الوحيد في عالم الأعمال اليوم، و فرض على المؤسسات حتمية تبنّي كل ما هو جديد لمواجهة مختلف التحدّيات الرّاهنة متمثّلة أهمّها في العولمة و التطوّر التكنولوجي المتسارع و بزوغ عصر المعرفة، و غيرها من التحدّيات الكبيرة. من هنا، فقد أصبح التنافس و التميّز و التفوّق في أسواق اليوم أشبه بالتواجد في حلبة مصارعة، لا يفوز فيها سوى من أعدّ العدّة و جهّز جميع إمكانياته و موارده للمواجهة و تحقيق المُبتغى.

و يصعب أن نتخيّل في عالمنا المعاصر مؤسسة ما تستطيع تحقيق ميزة تنافسية دائمة دون أن يتوافر لديها المورد البشري الرّاغب و القادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية. فبرغم تعدّد الوسائل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتدعيم قدرتها التنافسية، إلا أن الفكر الإداري المعاصر ركّز في مضمونه على أن تنمية القدرات البشرية هو أكثر الوسائل فعالية لذلك.

و لتوضيح ما تمّ ذكره سابقا بشكل أكثر تفصيلا، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التحدّيات الرّاهنة و تأثيرها على المؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم و طبيعة الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: المورد البشري و الميزة التنافسية.

المبحث الأول: التحدّيات الراهنة و تأثيرها على المؤسسة.

يمرّ العالم بمرحلة أساسية من أهمّ مراحل التطوّر و التغيير الشامل في حياة المجتمعات الإنسانية، و قد تصاعدت و تشابكت عوامل التغيير في جميع مجالات الحياة و أنتجت تلك المتغيّرات واقعا إداريا جديدا جعل المديرين مطالبين بترك المفاهيم و التقنيات الإدارية التي سادت لفترات طويلة و البحث عن هيكل جديد من المفاهيم و الأفكار الإدارية تتناسب و الظروف الجديدة، و قد أحدثت المتغيّرات الجديدة و المتصاعدة في السنوات القليلة الماضية تأثيرات هائلة في المناخ المحيط بالإدارة و كذا في مفاهيم و تقنيات و توجهات الإدارة ذاتها، كما تغيّرت أوضاع المؤسسات و هيكلتها إلى حد بعيد.[1]

لقد أصبح التغيير حقيقة لا مفرّ منها، فالتغيير المستمر و المتسارع هو أهم ما يميّز المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمعات البشرية في جميع مجالات الحياة. و قد عرفت نهاية القرن الماضي تقلّبات عميقة و تحوّلات جذرية وصفها المُفكّر (Peter Drucker) بالتحوّل البُنيوي، حيث كان لتراجع الإيديولوجية الشيوعية و انهيار الاقتصاديات الموجّهة (على النمط السوفياتي) و تعميم أفكار و برامج العودة إلى اقتصاد السوق و انتشار الممارسات الإدارية، إضافة إلى بروز دول صناعية جديدة في جنوب شرق آسيا، كان لها أثارا بالغة الأهمية على توجّهات العالم كلّه و على المنظومة الرأسمالية خصوصا، بحيث تعيش هذه الأخيرة حالة تحوّل من الرأسمالية الصناعية المُمتدّة منذ ظهور الثورة الصناعية، إلى مرحلة جديدة أسماها (Drucker) بما بعد الرأسمالية، و يسمّيها آخرون ب " مجتمع المعرفة ". [2]

و يمكن حصر أهمّ مجالات التغيير التي شملتها هذه التحولات في كل من: الانتقال بالاقتصاد من المحلية إلى الإقليمية و العالمية و من نظام الحماية و الاقتصاد الموجّه إلى تحرير الاقتصاد و اعتماد آليات السوق، التطوّر السريع للتكنولوجيات الحديثة لاسيما تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، و ازدياد دور المعرفة و متطلّبات اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: العولمة و زيادة حدّة المنافسة.

تتنافس مؤسسات الأعمال اليوم فيما يمكن أن نسمّيه عالم بلا حدود، خاصة بعد التطوّر السريع و المستمر في مجال الاتصالات و المواصلات و ظهور شبكة الإنترنت و المؤسسات الافتراضية و غيرها من الأمور. لذلك يتطلّب الأمر من مدراء مؤسسات الأعمال فهم البيئة الدولية و متطلّبات العمل فيها و التحدّيات التي يُحتمل مواجهتها، و معرفة الفرص المتاحة التي يمكن أن تُستغلّ و يتحقق منها

---

[1] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص: 109.

[2] ثابتي الحبيب، **تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص-ص: 239-240.

عائد للمؤسسة [1]. و تمثّل المرحلة الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم ما يمكن أن يُطلق عليه " الاقتصاد العالمي "، الذي تتشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج و تجهيز موارد و تسويق و منافسة، و تكون في إطار عالمي أكثر منها ضمن حدود محلية.

الفرع الأول: مفهوم العولمة.

يتأثر الاقتصاد اليوم بظاهرة العولمة، و التي تعني زيادة و تأثر التداخل و العلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصا في مجال الاتصالات و المواصلات. و هنا يكون التركيز على الجانب الاقتصادي من العولمة، بالرّغم من وجود مظاهر أخرى لهذه الظاهرة مثل العولمة الثقافية و السياسية و غيرها. [2]

و تتمثل ملامح و مظاهر العولمة فيما يلي: [3]

- تزايد دور المؤسسات المالية الدولية بشكل مباشر و بخاصة في تصميم برامج الإصلاح الاقتصادي و سياسات التثبيت و التكيّف الهيكلي في الدول النامية (التحوّل إلى اقتصاد السوق)؛
- الاتجاه المتزايد نحو التكتّل الاقتصادي للاستفادة من التطوّرات التقنية الهائلة؛
- تدويل بعض القضايا الاقتصادية مثل: الفقر، التنمية المستدامة، السكّان و التنمية، التنمية البشرية، التلوّث و حماية البيئة؛
- تعاظم دور الثورة التقنية الثالثة و تأثيرها في الاقتصاد العالمي (التغيّرات السريعة في أسلوب الإنتاج و نوعية المنتج)؛
- بروز ظاهرة القرية العالمية و تقليص المسافات نتيجة لتطوّر وسائل النقل و المواصلات و زيادة الاحتكاك بين الشعوب؛
- تطوّر وسائل الإعلام و تأثيرها على طبيعة البشر و تطلّعاتهم و سلوكهم، و أثر ذلك على اختلاط الحضارات و الثقافات؛
- تعاظم دور المعلوماتية و الإدارة و المراقبة من إدارة نظم المعلومات.

و تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات الأداة الرئيسية للعولمة الاقتصادية، حيث تتم من خلالها عمليات تدويل حركة رؤوس الأموال و الإنتاج و التسويق و العمليات المالية و التجارية و انتقال المعلومات، و يسيطر عدد محدود من هذه الشركات العملاقة على المفاصل الرئيسية للاقتصاد العالمي،

---

[1] صالح مهدي العامري و طاهر محسن الغالبي، **الإدارة و الأعمال**، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمّان، 2008، ص: 148.

[2] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 148.

[3] بلال خلف السكارنة، **الرّيادة و إدارة منظمات الأعمال**، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمّان، 2008، ص-ص: 287-288.

أي بعبارة أخرى، تتّسم هذه الشركات بتنوّع نشاطاتها الإنتاجية و الخدمية و ذلك لتعويض الخسائر المحتملة في نشاط معيّن بأرباح عالية يمكن أن تحققها من نشاطات أخرى. و تشكّل ظاهرة اندماج الشركات و البنوك من أبرز سمات عولمة الاقتصاد و ذلك من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج و زيادة الربحية و تعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات في الأسواق العالمية. [1]

الفرع الثاني: العولمة و المنافسة.

كان توقيع اتفاقيات «الجات » (Gatt) و إنشاء المنظمة العالمية للتجارة عنصرا فاعلا و مؤثرا في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية و أسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقّعة على الاتفاقيات، و الملتزمة بتنفيذ ما نصّت عليه من إلغاء تدريجي خلال سنوات محدودة للرسوم و الضرائب الجمركية على الواردات، و كذا إلغاء كافة أشكال الحماية غير الجمركية و فتح أسواقها أمام السلع و الخدمات الوافدة من خارجها، و تحمّل أعباء اقتصادية و اجتماعية هائلة نتيجة اختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من دول العالم، و عدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطّاغية الآتية من الدول المتقدّمة اقتصاديا. و ينصبّ تأثير هذا المتغيّر بالدرجة الأولى على القيادات الإدارية العليا في المؤسسة، التي سيكون عليها تغيير أفكارها و أساليب تعاملها و معاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلّبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، و لمواجهة تحرّكات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، و كذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات و أشكال الحماية و الرعاية من الدولة كما في السابق. [2]

إن العولمة الاقتصادية و نظام التجارة الدّولية الحرّة كسرت الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم و غيّرت حدود المنافسة، و أصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين و المؤسسات ليروّجوا منتجاتهم، هذه الأوضاع الرّاهنة اليوم أوجدت منافسة محلّية و عالمية شديدة بين المنتجين للسلع و الخدمات في جميع دول العالم، و ممّا زاد في حدّة المنافسة العرض الذي أصبح أكبر من الطّلب في الكثير من الأسواق المحلّية و العالمية، فالأسواق اليوم مُغرقة بالسلع و الخدمات، و في ظلّ هذه الظروف أصبح المستهلك سيّد السوق، و الجميع يسعى لإرضائه من أجل زيادة الحصّة السوقية.

و منه، فإن ازدياد حدّة المنافسة بين مؤسسات الأعمال، أدّى إلى زيادة الصّراع على تحقيق رضا الزبائن، خاصة في ظلّ تغيّر أذواق و تزايد متطلّبات هؤلاء الزبائن باستمرار، فلا مجال للخطأ لأنه يكلّف المؤسسة سُمعتها و ثقة عملائها بها، و يمتدّ الصّراع على رضا العملاء بين المؤسسات ليشمل جميع

---

[1] بلال خلف السكارنة، **الرّيادة و إدارة منظمات الأعمال**، مرجع سابق الذكر، ص: 290.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة 1، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص-ص: 24-25.

مكوّنات و خصائص منتجاتها و خدماتها، حيث يرتكز التنافس بين هذه المؤسسات بشكل أساسي على سعر و جودة المنتجات الخدمات.

إذن، تقتضي العولمة من المؤسسات العمل على التكيّف السريع و ذلك لأنها السّبب الرئيسي في اشتداد حدّة المنافسة في الفترة الأخيرة، و منه يجب التركيز على التوسّع أكثر في مجال اليقظة التنافسية، كما يجب تطوير شبكات الاتّصال مع العملاء للبقاء على إطّلاع مستمر و دائم بمتطلّباتهم في سوق يخضع أكثر فأكثر للعولمة، لأن التعرّف و فهم الثقافات المختلفة هو عامل أساسي لتكييف و تحقيق التمايز للمنتجات و كذلك تطوير منتجات عالمية. [1]

<u>المطلب الثاني: التطور التكنولوجي المتسارع.</u>

لا يقتصر مجال المنافسة الذي تواجهه المؤسسة على تحرير التجارة و فتح الأسواق أمام مختلف الاستثمارات، بل يمتد إلى عامل التطور و الإبداع التكنولوجي، و إمكانية المؤسسة من الحصول على التكنولوجيا الجديدة بالإضافة طبعا إلى التحكّم فيها، حيث يشكّل عنصر التطوّر التكنولوجي عاملا بالغ الأهمية لا يقلّ عن باقي العوامل المؤثّرة على مستقبل المؤسسة، بالرغم من أنه محفوف بالمخاطر نظرا لسُرعة ظهور و انحدار الابتكارات التكنولوجية الجديدة، و ما تتحمّله مؤسسات الأعمال من تبعات نتيجة لذلك.

و تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، و لأن التكنولوجيا تتغيّر بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي.

و يعرف العالم و منذ فترة ليست بالقصيرة تقدّما تكنولوجيا كبيرا و انفجارا هائلا في مجال الاتصال و المعلوماتية و تكنولوجيا المواصلات و الإلكترونيات و تكنولوجيا المعلومات المتطوّرة، التي أدّت إلى تقليص فترة صنع المنتجات. و التقدّم التكنولوجي موجود في تسارع و تزايد دائم، نظرا لأن الاكتشافات التكنولوجية تتغيّر و تتزايد يوما بعد يوم، كل هذه التطوّرات التكنولوجية تدفع بالمؤسسة إلى إعادة التفكير في قيم منتجاتها و خدماتها و الطريقة التي تنقل بها هذه القيم إلى عملائها و تحت أيّة تكلفة و الأسواق التي تختار أن تنافس فيها.[2]

---

[1] Jean Luc Charronet et Sabine Sépari, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2007, P : 140.

[2] دوجلاس سميث، تعريب عبد الحكم الخزامي، **إدارة تغيير الأفراد و الأداء: كيف؟**، الطبعة 1، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص: 22.

و لأن العالم يتميّز بتطور تكنولوجي متسارع و دورة حياة المنتجات و التكنولوجيات أصبحت أقصر يوما بعد يوم، فإنه يجب على المؤسسة تبنّي اليقظة التكنولوجية، من أجل فهم مختلف التكنولوجيات و تطوّرها و تأثيرها على مستقبلها، فأوضاع أي صناعة قد تتطوّر بشكل رهيب و مفاجئ لتهدّد الكفاءات الحالية. هكذا مثلا تطوّرت صناعة الساعات من مهارة مبنية على أساس الميكانيك الجزئي (Micromécanique) إلى مهارة تعتمد على الإلكترونيك، هذا التطوّر غير المتوقّع من طرف المؤسسات التقليدية المنتمية لهذه الصناعة قد أدّى إلى زوالها. و مؤخرا أدّى ظهور التكنولوجيا المرتبطة بالإنترنت مضافا إليها تقنية التموقع عبر الأقمار الصناعية (GPS)، أدّى إلى تغيّر ظروف عمل المؤسسات المختصّة في صناعة الخرائط (cartographie) بشكل جذري، مثل مؤسسات Michelin و IGN في فرنسا، و اللّتان اضطرّتا لتطوير مهارتهما لمواكبة هذا التغيير، و لمواصلة المنافسة و الاستمرار في مجال العمل. [1]

كما شهد المحيط العالمي للمؤسسات الاقتصادية تقلّبات و تحوّلات هائلة، تمثّلت فيما يعرف حاليا بالاقتصاد الرقمي و تطوّر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (TIC)، و لقد اعتمدت هذه المؤسسات برامج و مناهج عديدة بهدف الإصلاح و تحقيق التأقلم مع تغيّرات المحيط و التمكّن من البقاء و الاستمرارية، خاصة و أن التنافسية أصبحت ميزة المحيط الجديد سواء الوطني أو العالمي، هذا المحيط أطلقت عليه عدّة تسميات من أشهرها الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعرفة، اقتصاد التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصالات (NTIC)... [2]، و يندرج تطوّر هذه الأخيرة في سيرورة التحوّل النوعي الهامّ لعلاقة المؤسسة بشركائها الخارجيين، و بمحيطها عموما، و هي تحوّلات تتميّز بمتطلبات كبيرة في مجال النوعية و التفاعل و الابتكار. [3]

إذن، تمثّل التكنولوجيا سمة من سمات الاقتصاد المعاصر، حيث ولّدت تحدّيات بفعل نقل المنافسة من الإطار التقليدي في الأسواق إلى فضاء افتراضي رحب (الإنترنت)، و من هنا تغيّرت كل آليات العمل ابتداء من تصنيع السلع و الخدمات و انتهاء بتوزيعها و وصولها للمستهلك. و لقد أصبحت السّرعة و الدقّة و المرونة التي تبدو في الظاهر متناقضة حاضرة جميعها في مؤسسات الأعمال المعاصرة، لذلك ازدادت متابعة التطوّرات التكنولوجية في مؤسسات الأعمال من خلال إيجاد خلايا أو

[1] Jean Luc Charron et Sabine Sépari, Op.cit., P : 140.

[2] نصر الدين بوريش، **تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسات الاقتصادية مع تحوّلات المحيط الجديد (مثال الجزائر)**، مجلّة الاقتصاد المعاصر، العدد 03، المركز الجامعي بخميس مليانة، أفريل 2008، ص: 156.

[3] ثابت الحبيب، مرجع سابق الذكر، ص: 241.

وحدات لما يسمّى بالتنبّؤ التكنولوجي، و كذلك الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات و مكوّناتها التي غيّرت من طبيعة العمل في المكاتب خصوصا. [1]

المطلب الثالث: ازدياد دور المعرفة و التحوّل إلى الاقتصاد المعرفي.

يُعرف العصر الحالي بعصر المعرفة، و يتّسم بصفات رئيسية تجعله مختلفا إلى حدّ بعيد عمّا سبقه من عصور سادت فيها فلسفات و توجّهات تعبّر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الأساسي في تلك العصور[2]، و تتبلور السّمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثّف بالإنسان و تنمية و استثمار قدراته الذهنية و اعتباره الأساس في تحقيق أي تقدّم أو تنمية بالمجتمع، و تفرّع من تلك السّمة المحورية الاهتمام بالعلم و البحث العلمي كأساس لأي عمل، و الاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، و اعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر و المؤسسات و ما يتمّ بها من أنشطة و ما يتحقق لها من إنجازات. [3]

الفرع الأول: سمات عصر المعرفة.

عصر المعرفة هو الموجة الرابعة التي وصلت إليها الحضارة الإنسانية، و الذي بدأت تظهر ملامحه مع بداية التسعينات من القرن الماضي، و تسارعت خطواته و تدعّمت أركانه في السنوات القليلة الأخيرة حيث انتشرت تقنيات الاتّصالات و المعلومات و أصبحت الشبكة العالمية (الإنترنت) هي الأداة الرئيسية للاتّصالات و التعاملات في مختلف مجالات الحياة. [4]

و قد يتساءل البعض عن الأسباب التي تدعونا إلى الاعتقاد بأننا على حافة مرحلة انتقالية هي مرحلة عصر المعرفة. إن الإجابة عن هذا التساؤل يمكن التوصّل إليها عن طريق تحديد بعض العلامات التي تبرهن أننا في سبيل التحول من عصر مُدبر (عصر الصناعة) إلى عصر مُقبل (عصر المعرفة)، و من هذه العلامات ما يلي: [5]

– تقدّم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقدّما يعادل التقدّم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، و من السّهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات و الاختراعات التي تحقّقت خلال القرن الحالي تعادل أو تزيد عن مقدار ما حقّقته البشرية من عهود طويلة؛

---

[1] صالح مهدي العامري و طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق الذكر، ص: 45.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق الذكر، ص: 28.

[3] نفس المرجع السابق الذكر، نفس الصفحة.

[4] علي السلّمي، **إدارة التميز**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص: 09.

[5] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص-ص: 34-35.

– المؤسسات الناجحة اقتصاديا هي تلك المؤسسات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، و صناعة الإلكترونيات خير دليل على ذلك؛
– ارتباط التقدّم الحادث في مجال الإنتاج و الصناعة ارتباطا وثيقا بالقاعدة المعرفية البشرية؛
– تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتّى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية. و مثال ذلك تزايد الطّلب على مُبرمجي و محلّلي النظم؛
– تحوّل القوة داخل المؤسسات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، و هم يتحكّمون في مصادر القوّة و الثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت؛
– يتوقف نجاح العديد من المؤسسات الحديثة على جودة ما تمتلكه تلك المؤسسات من رأس مال بشري، و يُقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة و المعلومات المتاحة للعمالة البشرية؛
– المعرفة أصبحت أحد المجالات الأساسية للصّراع العالمي بين القوى العظمى و ذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية و المعادن.

و قد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء و تنمية القدرات المحورية للأفراد و الجماعات و المؤسسات و الدّول، و من ثمّ اهتمت ببناء برامج تنمية و توظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات و الأنشطة الإنتاجية و الخدمية، و اكتشاف منتجات و خدمات جديدة، و ينتج عن ذلك أن يصبح خلق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية و جدوى في المؤسسات المعاصرة، و تصبح مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تكوين و تنمية و توظيف و استثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدّم الحقيقي. [1]

إن كل ما سبق يؤكّد أننا على بعد خطوات من مرحلة إنسانية جديدة تتّسم بسيادة المعرفة، و لهذا فإننا نتوقّع أن يكون السّبب في فشل العديد من المؤسسات خلال فترة التحوّل هو سوء إدارة المعرفة و ليس سوء إدارة التكنولوجيات المادية في حدّ ذاتها. و من الطبيعي أن تزيد احتمالات حدوث مثل هذا الفشل في الحالات التي لا تتواكب فيها التغيّرات التكنولوجية مع تغيّرات مُماثلة في فلسفة و طرق استثمار مصادر المعرفة. [2]

إذن، فقد أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات تتمثل في محاولة امتلاك الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق رؤية المؤسسة، من خلال البحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية في مواردها البشرية غير المُستغلّة، حيث يمكنها الاستثمار فيها و استغلالها أحسن استغلال، و هذا ما يُعرف باقتصاد المعرفة، الذي نشأ نتيجة التطوّر الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتّصال، حيث تلعب المعرفة دورا كبيرا فيه لتوليد الثروة.

[1]: علي السلّمي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق الذكر، ص: 29.
[2]: عادل زايد، مرجع سابق الذكر، ص: 35.

الفرع الثاني: التحوّل إلى الاقتصاد المعرفي.

يُعرّف اقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة و توظيفها و ابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثريّة، و تطبيقات تكنولوجية متطوّرة، و استخدام العقل البشري كرأس للمال، و توظيف للبحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيّرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي، و تنظيميه ليصبح أكثر استجابة و انسجاما مع تحدّيات العولمة و تكنولوجيا المعلومات و الاتّصالات و عالمية المعرفة و التنمية المستدامة.[1]

و يتّسم اقتصاد المعرفة بالعديد من الخصائص، و التي من أهمّها الاستخدام المكثّف للمعرفة العلمية، المرونة الفائقة، القدرة الفائقة على التجديد، التركيز على الأشياء غير الملموسة، الاعتماد على الجهد الفكري، و القدرة على الإبداع و الابتكار.

و يتطلّب الانتقال إلى اقتصاد المعرفة شرطان أساسيان هما: إقامة بُنى تحتيّة تكنولوجية، و الاستثمار في المورد البشري من خلال التعليم و البحث و التطوير و الإبداع.

هذه المتطلّبات الأساسية للتحول إلى اقتصاد مبني على المعرفة يتلاءم مع الواقع الاقتصادي العالمي الجديد، يضع المزيد من التحدّيات أمام مختلف المؤسسات من أجل الاستثمار أكثر في عناصرها البشرية، و الاهتمام بالموارد المعرفية و الخبرات و المهارات، و الاعتماد بشكل متزايد على التكنولوجيات الحديثة في مجال المعلومات و الاتّصالات.

و منه فإن التطوّر التكنولوجي المتسارع، و اتجاه المؤسسات إلى الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة في مجال نشاطها، و انتقال المجتمع من صناعي إلى معلوماتي بما اصطحبه من انفجار معرفي و اهتمام أكبر بالموارد المعرفية و المعلوماتية، اشتدّت حاجة المؤسسات إلى عاملين أكثر كفاءة لإنجاز مهام تزداد تعقيدا يوما بعد يوم، كما أن انتشار و اتّساع نطاق المعارف يضع المسيّرين أمام تحديات كبيرة و هي: [2]

- اكتشاف و نشر المعرفة المتوفرة في المؤسسة؛
- اكتساب و خلق معارف جديدة؛
- تحويل المعرفة إلى منتجات و خدمات نافعة.

---

[1] عبد الرحمن الهاشمي و فائزة محمد العزاوي، **المنهج و الاقتصاد المعرفي**، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمّان، 2007، ص: 26.

[2] ثابتي الحبيب، مرجع سابق الذكر، ص: 242.

هذا الواقع الجديد أجبر و فرض على إدارة المؤسسة فلسفة جديدة تتعامل على أساسها مع مواردها البشرية، و دفعها إلى تغيير نظرتها التقليدية التي تقوم على أساس أن العاملين في المؤسسة بفئاتهم المختلفة عبارة عن آلة تتلقّى الأوامر، و تستجيب للتعليمات، و تنفّذ القرارات، و استبدالها بنظرة حديثة تقوم على أساس الاهتمام المكثّف بهم و حسن مُعاملتهم و التعامل معهم، و العمل على تطوير مهاراتهم و كفاءاتهم، و فتح المجال أمامهم للمشاركة بآرائهم و أفكارهم و كذلك في اتّخاذ القرارات، و دفعهم أكثر نحو الإبداع و الالتزام و تحمّل المسؤوليات. و لهذا فإن التحوّل إلى عصر المعلومات و اقتصاد المعرفة يخلق العديد من الفرص أمام المؤسسات لتنمية مواردها البشرية، و يضع في نفس الوقت العديد من التحدّيات في وجه تلك المؤسسات. و سوف نتحدّث بالتفصيل عن أهمية الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية و سُبل و أساليب دفعهم نحو تحقيقها في المبحث الثالث من هذا الفصل.

إن التحدّيات التي تعرفها مؤسسات الأعمال في السنوات الأخيرة من عولمة و اشتداد للمنافسة المحلّية و العالمية، و من تطوّر تكنولوجي متسارع، و من ازدياد لدور المعرفة و التحوّل لاقتصاد المعرفة، هي السّبب الرئيسي الذي دفع بهذه المؤسسات إلى السّعي لتحقيق و اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها مواجهة منافسيها و الحفاظ على حصتها السوقية و تطويرها. و هذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: مفهوم و طبيعة الميزة التنافسية.

في ظلّ ما تشهده بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة من تغيّرات شملت بشكل أكبر تزايد حدّة المنافسة بين المؤسسات، و تطوّرا تكنولوجيا هائلا و متسارعا، و ازدياد دور المعرفة كعامل مهمّ من عوامل الإنتاج، تأتي حاجة مؤسسات الأعمال إلى كسب ميزة تنافسية تمكّنها من مواجهة منافسيها و الحفاظ على حصّتها السوقية و تطويرها.

و يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيّزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثّل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدّم فرصة جوهرية لكي تحقّق الدولة و المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين.

سوف نتناول خلال هذا المبحث كلّ من: التحوّل من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، كما نتطرّق إلى تعريف الميزة التنافسية و أهميتها و خصائصها، بالإضافة إلى التعرّض لأبعاد و مصادر الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الانتقال من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.

مع شدّة التغيير في عالمنا المعاصر، انهارت الكثير من القواعد و النظريات التي كانت تُعرف فيما مضى و تشكّل ثوابت يعتمد عليها، و مع الانفتاح العالمي و شدة المنافسة أصبحت كل مؤسسة تسعى إلى خلق ميزة تنافسية جديدة تضمن لها البقاء في لعبة المنافسة، و تضمن لها مكانة في السوق المحلية و العالمية، بدلا من الميزة النسبية التي كانت أساس قيام التجارة الخارجية. و لعلّ أفضل مثال على هذا القول، ظاهرة التجربة اليابانية، حيث تمكّنت المنتجات اليابانية من تحقيق التميّز و تمكّنت من المنافسة في السوق العالمية مع افتقارها للميزة النسبية، و هذا يرجع كما يرى الكثير إلى طريقة الإدارة اليابانية المتميّزة. [1]

الفرع الأول: محتوى النظرية النسبية.

نشر " ديفيد ريكاردو " كتابه " مبادئ الاقتصاد السياسي " عام 1817م، و قدّم فيه قانون النفقات النسبية الذي يعدّ من أهم القوانين الاقتصادية حتى في عصرنا الحاضر، و يُطلق على نظرية النفقات النسبية أيضا نظرية المنافع المقارنة أو المزايا النسبية. [2]

---

[1] عقيلة أقنيني، **إدارة المعرفة: قمّة التميز في المؤسسة المعاصرة**، رسالة مقدّمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصّص إدارة أعمال، جامعة البليدة، 2007/2006، ص: 14.

[2] علي عبد الفتاح أبو شرار، **الاقتصاد الدولي –نظريات و سياسات–**، الطبعة 1، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، عمّان، 2007، ص: 39.

و بالرّغم من مرور ما يُقارب من قرنين على هذه النظرية إلا أنها تعتبر من الرّكائز الأساسية عند البحث في أسباب قيام التجارة الدولية [1]، و لكن إذا كانت هذه النظرية قد أجابت على سؤال: متى تقوم التجارة الخارجية ؟، إلا أنها تعرّضت للكثير من الانتقادات، و من ثمّ فقد خضعت للكثير من التعديل بالحذف أو الإضافة. [2]

طبقا لهذه النظرية و في ظل التجارة الحرّة، فإن كل دولة تتخصص في إنتاج السلع التي تنتجها بنفقات نسبية أقلّ من الدّول الأخرى، و تقوم بتصديرها لكي تستورد السلع التي تتمتّع دول أخرى في الخارج بإنتاجها بنفقات نسبية أقل، و يتم التبادل التجاري بين الدولتين إذا اختلفت التكاليف النسبية بينهما، و ليس التكاليف المُطلقة، التي تمثّل حالة خاصة من التكاليف النسبية الأكثر عمومية و شمولية.[3]

و قد جاءت نظرية الميزة النسبية كردّ فعل على نظرية الميزة المطلقة التي جاء بها " آدم سميث " (1723- 1970) في كتابه " ثروة الأمم "، الذي استعرض فيه فوائد حرية التجارة، حيث تقوم هذه الأخيرة عند وجود اختلاف في النفقات المُطلقة لإنتاج سلعة ما بين دولتين. فاختلاف النفقات المُطلقة عند " آدم سميث " يشكّل أساسا للتخصص و تقسيم العمل الدولي، و لم يخطر بباله أنه حتى و إن كان أحد البلدين يحقق تفوّقا مطلقا في إنتاج كل من السلعتين، فليس معنى ذلك بالضرورة انتقاء الدّافع إلى التجارة الخارجية، و هو تحقيق أكبر ربح. [4]

و تستند نظرية الميزة النسبية إلى شروط و افتراضات معينة أهمّها: [5]

- حرية التجارة الدولية، أي قدرة السلع و عوامل الإنتاج على التحرّك؛
- توافر المنافسة الكاملة في الأسواق في الداخل؛
- التوظيف أي التشغيل الكامل لعوامل الإنتاج.

و للتبسيط فقد عمل " ريكاردو " بنموذج يتكوّن من بلدين فقط و سلعتين فقط، و قد اختار أن يقيس كافة التكاليف بدلالة ساعات العمل. [6]

---

[1] علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق الذكر، ص: 39.

[2] عبيد علي أحمد الحجازي، **اللوجستيك كبديل للميزة النسبية**، بدون دار نشر، مصر، بدون سنة نشر، ص: 49.

[3] علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق الذكر، ص: 39.

[4] عقيلة أقنيني، مرجع سابق الذكر، ص: 15.

[5] محمد السانوسي، **التجارة الدولية – في ضوء الفقه الإسلامي و اتفاقيات الجات دراسة مقارنة –**. الطبعة 1، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2007، ص: 114.

[6] كامل بكري، **الاقتصاد الدولي**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 23.

الفرع الثاني: نقائص نظرية الميزة النسبية و الانتقادات الموجّهة إليها.

لعلّ أهم ما خلقته نظرية الميزة النسبية دفاعها عن التخصّص الدّولي و حريّة التجارة، إذ نجحت في بيان أهميّة الواردات، غير أنها لم تسلم من النقد و خاصة في السنين الأخيرة. فالنظرية كما عرّفها "ريكاردو" مبسّطة أكثر ممّا يجب، حيث تبدو غريبة عن الواقع، فهي تُغفل إمكانية انتقال عناصر الإنتاج بين الدول مع أنها تنتقل و بخاصة رأس المال، و هي إذ تفترض ثبات النفقة، فإنها تُغفل مدى ما تنخفض إليه بفضل الإنتاج الكبير، و تُغفل النظرية كذلك نفقة النقل، و هي من الأهمية بحيث لا يمكن إهمالها، و تفترض النظرية استغلال جميع موارد البلد و أنها في حالة تشغيل كامل، رغم أن دور التجارة الخارجية يجب أن يؤدي إلى تحقيق هذا التشغيل الكامل، يُضاف إلى ذلك أن تلك النظرية تقوم أساسا على نظرية العمل في القيمة، و التي تبيّن قصورها عن مطابقة الواقع. [1]

و يجب الإشارة إلى أن القصور الرئيسي لهذه النظرية إنما يكمن في طابع السُّكون الذي تتميّز به، فما يكون ميزة نسبية اليوم قد لا يصبح كذلك في الغد [2]، فهي تعتمد على فروض ساكنة تؤدي إلى تحليلات ساكنة و توازنات ساكنة لا تمتّ إلى الواقع الاقتصادي الدّيناميكي المتحرّك بصلة. و تفترض النظرية أن أذواق المستهلكين متشابهة في الدول المختلفة، و هذا غير صحيح لأن الأذواق تخضع إلى تأثير عدّة عوامل مثل الدخول النقدية و النموّ و التطوّر الاقتصادي و التكنولوجي، و هذه العوامل تختلف من دولة إلى أخرىّ، مما يؤدي إلى اختلاف الأذواق بين الدّول و عدم تشابهها. كما تُهمل التغيير و التطوير و التحديث الذي يطرأ على التكنولوجيا باستمرار، ممّا يؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاج، و تفترض ثبات المعرفة الفنيّة و التكنولوجية و هذا بعيد عن الواقع. [3]

الفرع الثالث: قصور نظرية الميزة النسبية في ظلّ الوضع الاقتصادي الرّاهن.

إن التحدّيات الرّاهنة التي تم التطرّق إليها في المبحث الأول من هذا الفصل، و المتمثّلة في العولمة و التطور التكنولوجي المتسارع و متطلّبات الاقتصاد المعرفي، أثبتت قصور نظرية الميزة النسبية في العصر الجديد، حيث أن: [4]

– لا جدال أن الشركات متعدّدة الجنسيات قد نالت من نظرية الميزة النسبية، حيث قلبت من موازين القوى في التجارة العالمية من خلال سطوتها الاحتكارية، فضلا عن أنها تتحكّم فيما بين ربع و ثلث الإنتاج العالمي، لذا فإن التجارة الخارجية يجب أن تُدرس في إطار تحليل إستراتيجية الشركات متعدّدة الجنسيات، هذا من ناحية، و من ناحية أخرى، قامت هذه الشركات بتفكيك الإنتاج الصناعي عن طريق التعاقد من

---

[1] زينب حسين عوض الله، **الاقتصاد الدولي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص–ص: 13–14.

[2] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 14.

[3] علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق الذكر، ص: 47.

[4] عقيلة أقنيني، مرجع سابق الذكر، ص–ص: 17–18.

الباطن مع شركات تتخصّص في إنتاج مكوّن واحد من مكوّنات السلعة، ثم تتولّى الشركة متعدّدة الجنسية ضمان تسويقه لها، و يُستفاد من هذا أن الشركات الصغيرة ليست بقادرة على تحقيق ميزة نسبية لها فيما لو تخصّصت في إنتاج سلعة متكاملة، و لكن متى تعاقدت من الباطن مع شركة متعدّدة الجنسيات أصبح بمقدورها تصريف منتجها في السوق العالمية، أي أصبح لها ميزة نسبية أعطتها لها الشركة متعدّدة الجنسية، بعد تعطيلها لمفعول النظرية النسبية التقليدية؛

– فقدت نظرية الميزة النسبية أخص خواصها و هي النفقة الأقل تحت وطأة النظام العالمي الجديد، الذي فرض القيود الصارمة الخاصة بالجودة، و التي تحُول دون مشاركة منتجات الدّول النامية في السوق العالمية، بالرغم من أن هذه الدول تمتلك المواد الأولية التي تشكّل معظم السلع الريكاردية * التي تقوم عليها نظرية الميزة النسبية؛

– و أخيرا و في ظلّ السوق العالمية الواحدة التي تخلقها منظمة التجارة العالمية، سوف تتّسع دائرة الاختيار أمام المستهلك، فكل منتجات العالم بين يديه، أي أن المسألة لم تعد مقصورة على سلعتين و دولتين كما افترض ريكاردو.

و منه فقد أصبح من الضروري الالتفات و البحث عن بديل آخر لنظرية الميزة النسبية، و ذلك أن دوال الإنتاج بصورتها التقليدية القائمة على مفهوم الميزة النسبية أصبحت غير قادرة بمفردها على تفسير عمليات الإنتاج الحديث، حيث أصبح إدخال متغيّر الكثافة المعرفية في الدّوال أمرا موضوعيا [1]. و يرى البعض أن الميزة التنافسية و ليست الميزة النسبية هي التي تحكم التجارة الخارجية الآن [2]، و ذلك بناء على متغيّر المعرفة و الطاقات الكامنة لدى المورد البشري.

المطلب الثاني: مفهوم و طبيعة الميزة التنافسية.

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحلّ محلّ الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين و متخصّصي التجارة الدولية. لذلك اجتهدت مؤسسات الأعمال في إطار آليات و طرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية، من خلال امتلاكها عوامل إنتاج و مهارات بشرية و معرفية. [3]

* السلع الريكاردية هي المنتجات الأولية الزراعية (كالقطن و القمح و البنّ و الشاي) و التعدينية (كالنحاس و الحديد و النفط).

[1] علي عبد الله، **الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص: 234.

[2] عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سابق الذكر، ص: 72.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل** –، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمّان، 2007، ص–ص: 308–309.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.

يستدعي تحقيق التفوّق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية، تعمل المؤسسة على بنائها بعد إدراك و تفكير عميقين، و ذلك حتى تتمكّن من البقاء و الحفاظ على و تطوير حصّتها السوقية، في ظلّ المنافسة الشديدة و التغيّرات الكبيرة التي تعرفها بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة.

و ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات من القرن العشرين، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسّع و خاصة بعد ظهور كتابات (M. Porter) بشأن استراتيجية التنافس و الميزة التنافسية (1950-1985-1990)، و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية، و هي أن العامل الأكثر أهمية و المحدّد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها. [1]

و تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتّاب و الباحثين، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال الكفاءة و الفاعلية لأداء المؤسسة لأنشطتها مقارنة مع المنافسين، و البعض الآخر ركّز على عنصري القيمة و الزمن في إيراده لمفهوم الميزة التنافسية، و هم يؤكّدون على ضرورة أن تخلق الميزة قيمة للمؤسسة يشعر بها الزبائن، على ألاّ تكون مؤقّتة، و منهم من انطلق في تعريفه للميزة من حيث الكلفة، فالمؤسسة تحقق الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليفها الكلية و كون مبيعاتها تفوق هذه التكاليف، و هناك من يرى أن الميزة التنافسية هي أي شيء منفرد تتمتع به المؤسسة، و يحدث ذلك إذا كان لدى المؤسسة القدرة على خلق شيء منفرد و مختلف عن بقية المنافسين، أي إنها شيء يميّز المؤسسة تميّزا إيجابيا عن منافسيها في نظر زبائنها. [2]

و حسب (Michael Porter) تنشأ الميزة التنافسية بمجرّد توصّل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أو بمعنى آخر بمجرّد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع [3]. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن (Porter) أكّد على أن الإبداع هو جوهر تحقيق الميزة التنافسية.

أمّا (Philipe Kotler) فعرّف الميزة التنافسية بأنها: " القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب معيّن أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في المدى القريب أو في المستقبل " [4]. نلاحظ من هذا التعريف أن (Kotler) ركّز على مجالات قوّة معيّنة تمتلكها المؤسسة، حيث تمكّنها من تحقيق أداء يفوق أداء منافسيها.

---

[1] نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص: 81.

[2] إياد فاضل التميمي و شاكر جار الله الخشالي، **السلوك الإبداعي و أثره على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية –**، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004، ص: 168.

[3] Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000, P : 08.

[4] Philip Kotler et al, **Marketing Management**, 11ème édition, Pearson éducation, Paris, 2004, P : 265.

و بالنسبة ل (علي السلمي) فقد عرّف الميزة التنافسية أنها: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميّز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج منافع و قيم للعملاء تزيد عمّا يقدّمهم لهم المنافسون، و يؤكّد تميّزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبّلون هذا الاختلاف و التميّز، حيث يحقّق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوّق على ما يقدّمه لهم المنافسون الآخرون " [1]. الملاحظ من هذا التعريف أن (السلمي) أكّد على ضرورة أن تتوفّر المؤسسة على مورد أو مهارة أو تقنية متميّزة عن منافسيها، بالشكل الذي يمكّنها من تقديم منتجات و خدمات ذات قيمة يشعر بها العميل، و لا يستطيع منافسوها تقديمها له في نفس الوقت.

و بالإضافة إلى التعريفات التي وضعها المفكّرين المذكورين سابقا، هناك تعريفات أخرى قدّمها مجموعة من المفكّرين، تتمثّل أهمّها فيما يلي: [2]

أشار (Day & Wensley) أن العناصر الأساسية في الميزة التنافسية هي المهارات و الموارد لتحقيق الاستمرارية، و كذلك الناس و الزبائن تُؤخذ بعين الاعتبار.

كذلك ذكر (Barney) أن هناك أربعة مؤشرات للميزة التنافسية تتمثّل في كلّ من القيمة و الندرة و عدم القدرة على التقليد و عدم وجود بديل.

كما أوضح (William) أن الميزة التنافسية تعتمد على الخصائص المميّزة التي تمكّن المؤسسة من السيطرة و الاستمرارية في نفس موقعها بنفس الفرع بالسوق.

أمّا بالنسبة ل (Narayanan) فقد تحدّث بأن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزّز وضع المؤسسة بما يحقّقه من أرباح اقتصادية، و من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج و السعر و الكلفة و التركيز على الإنتاج.

و بناء على ما سبق، يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي حالة اقتدار و تميّز تنفرد بها مؤسسة ما دون سواها من المؤسسات العاملة في الصناعة، حيث تستطيع المؤسسة من خلال هذه الميزة تعزيز مركزها التنافسي و زيادة الحصة السوقية [3]، و هي أيضا الخاصية التي تميّز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة و تحقّق لها موقفا قويّا تجاه مختلف الأطراف. بالإضافة إلى ذلك فإن للميزة التنافسية شقّين أساسيين، أولهما قدرة الاختلاف أو التميّز عن المنافسين، و الثاني القدرة على مغازلة و جذب العملاء بشكل فعّال.

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص: 01.

[2] بلال خلف السكارنة، **استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمّان العربية، 2005، ص- ص:74-75، بتصرّف.

[3] حسن علي هامان، **الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية**، مقالة من كتاب **التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 653.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

تمثّل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسات، كما تعتبر مفتاحا لنجاحها و استمرارها.

و بشكل عام تتجسّد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال: [1]

– تعطي المؤسسة تفوّقا نوعيّا و كميّا و أفضلية على المنافسين، و بالتالي تتيح لهم تحقيق نتائج أداء عالية؛
– تجعل من المؤسسة متفوّقة في الأداء أو في قيمة ما تقدّمه للعملاء أو في الاثنين معا؛
– تساهم في التأثير الإيجابي في مُدركات العملاء، و باقي المتعاملين مع المؤسسة و تحفيزهم لاستمرار و تطوير العمل؛
– إن كون الميزات التنافسية تتّسم بالاستمرار و التجدّد، فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطوّر و التقدّم على المدى البعيد؛
– نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة و قدرتها و جداراتها لذلك فإنها تعطي حركية و ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

و يمكن القول أن أهمية الميزة التنافسية تتجلّى بشكل أساسي في كونها تسمح للمؤسسة بمواجهة المنافسين و تحقيق أفضلية عليهم في السوق.

الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية.

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لابد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية و بقائها، فالميزة تنتهي بمجرّد قدرة المنافسين على تقليدها أو مُحاكاة ما تستند إليه، و إذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبنّي استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة، و مرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين.

و يمكن تلخيص صفات الميزة التنافسية كما يلي: [2]

– أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين و ليست مطلقة؛
– أنها تؤدي إلى التفوّق و الأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة؛
– أنها تنبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها؛

[1] طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق الذكر، ص: 309.
[2] إياد فاضل التميمي و شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص: 169.

– أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدّمه للمشترين، أو كليهما؛
– أنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشترين و إدراكهم للأفضلية في ما تقدّمه المؤسسة من منتجات (سلع و خدمات) و تحفّزهم للشراء منها؛
– أنها تتحقق لمدّة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.

و نظرا لأن من أهم خصائص الميزة التنافسية أنها تستمر طويلا عندما يتم تطويرها و تجديدها، فإن العنصر الرئيسي الذي يُضمن عن طريقه استمرارية و ديمومة الميزة التنافسية هو العنصر البشري الفعّال و كيفية إدارته و التعامل معه، حيث أن مصادر التفوّق التنافسي قد تغيّرت و لم تعُد مرتبطة فقط بالتكنولوجيا و الموارد المالية و المادية و الإمكانيات التنظيمية، بقدر ما هي متعلّقة بالطاقات الكامنة في العناصر البشرية و طريقة تحريرها و استغلالها الأمثل، للوصول إلى تعظيم القيمة المُدركة للعملاء و تحقيق و المحافظة على استمرارية الميزة التنافسية. و هو ما سنتطرّق إليه بشكل أكثر تفصيلا في المبحث الثالث من هذا الفصل.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.

إن كون الميزة التنافسية تجسّد إمكانية المؤسسة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسون عملها، فهذا يعني أن الميزات التنافسية في المؤسسات تتحقّق من خلال إقناع الأسواق و العملاء و المنافسين و الأطراف الأخرى بأن خيارات المؤسسة تركن إلى ميزات تنفرد فيها و لا يستطيع الآخرين مجاراتها في هذا التفرّد أو تقليد هذه الميزات. إن المنافسة تصبح شديدة جدّا و مؤثّرة على المؤسسة إذا ما حقّقت معها عناصر و ميزات تنافسية مماثلة، لذلك تحاول المؤسسات أن تجد لنفسها موقعا متفرّدا و مختلفا عن المنافسين الآخرين، و يستشعر هذا الموقف العملاء بشكل خاص. من هنا، فإن عناصر الميزة التنافسية كثيرة و تتأتّى من مصادر متعدّدة و تتجسّد لاحقا بأنواع من المزايا التنافسية مُعوّضة على بعضها البعض و متكاملة. [1]

و منه، تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد أو الأسبقيات التنافسية، و تركّز على هذه الأبعاد من خلال تقديم منتجات و خدمات تلبّي حاجيات العملاء، و على ضوء هذه الأبعاد تتحدّد أهداف الأداء.

و يمكن الإشارة إلى بعض أنواع أو أبعاد الميزة التنافسية من خلال الجدول التالي:

[1] طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق الذكر، ص: 311.

الجدول رقم (01): أبعاد المزايا التنافسية وفقا لما أوردها بعض الباحثين.

الباحثون	أبعاد الميزة التنافسية
Evans, 1993	تكلفة– نوعية – مرونة – تسليم – إبداع
Cetro& Peter, 1995	تكلفة – نوعية – مرونة – اعتمادية
Mintzberg & quinn,1996	نوعية – الإسناد – السّمعة – السّعر –التصميم
Krajewski & Ritzman, 1996	تكلفة– نوعية – مرونة – وقت
Best, 1997	تكلفة – تميّز – نموّ – تحالفات – الإبداع
Slack, et…al, 1998	التصميم – نوعية – مرونة – سهولة الاستعمال – الجمالية – الإبداع
Mcmillan & Tampo, 2000	تكلفة – تميّز – مرونة –وقت – تكنولوجيا

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق الذكر، ص: 311.

يشير الجدول أعلاه إلى وجود أكثر من تصنيف لأبعاد الميزة التنافسية، مع وجود العديد من النقاط المشتركة بين هذه التصنيفات، و للحديث بشيء من التفصيل عن أبعاد التنافس، فإننا سنعتمد على نموذج الباحث (Evans) كونه يعتبر من أوائل النماذج و أكثرها شيوعا في مجال تصنيف الأسبقيات التنافسية، و التي تتمثّل حسب هذا الباحث في كلّ من: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع.

الفرع الأول: التكلفة.

تعني قدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع و تسويق منتج بتكلفة أقلّ مقارنة مع المؤسسات المنافسة، و بما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر. أو بعبارة أخرى، هي قدرة المؤسسة على إنتاج و تسويق منتجاتها بسعر أقلّ من معدّل السعر للمؤسسات المنافسة، و هذا لا يعني أن تقدّم المنتجات (أو الخدمات) بأقل من مستويات كلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق تكلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية أو النفقات الإدارية، و كل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدرا لميزة التكلفة. [1]

و تُعدّ التكلفة الأقلّ البعد التنافسي الأول الذي استندت عليه و لا تزال تستند العديد من المؤسسات، عبر سعيها إلى المحافظة على، أو تعزيز الحصة السوقية.

[1] إياد فاضل التميمي و شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق الذكر، ص: 170.

و يتطلّب بُعد التكلفة أساليب و أدوات مُحكمة تتعلّق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، و ملاحظة مستمرّة للتكلفة بغرض خفضها، و رقابة صارمة على التكلفة و هامش الربح. [1]

بعبارة أخرى، يرتكز بُعد التكلفة على تخفيض هذه الأخيرة من خلال تحسين الإنتاجية و الكفاءة و حذف الضياع و الرقابة المُحكمة على التكاليف. و هذا ما أطلق عليه (Porter) بعناصر تطوّر التكلفة و التحكّم فيها، و تتمثّل هذه العناصر في كلّ من:

***أثر الخبرة:** يُعرف كذلك بمُنحنى الخبرة، و يُفسّر بشكل مبسّط بأنه " في كلّ مرّة يُضاعف فيها حجم الإنتاج المتراكم لمُنتج محدّد بشكل جيّد، تنخفض تكاليف إنتاج هذا المنتج بنسبة تتراوح ما بين 15 إلى 20 %. [2]

و بشكل آخر، فإنه كلّما زادت الخبرة من خلال زيادة أو مضاعفة حجم الإنتاج، فإن هذا يقود إلى انخفاض التكاليف.

و بدوره، يُفسّر أثر الخبرة بمجموعة من العوامل التي تقود إلى انخفاض شامل في التكلفة، أي أن أثر الخبرة ناتج عن الحركة المُتراكمة و المشكّلة من:

***أثر التعلّم:** لقد تمّ ملاحظة أثر التعلّم أثناء عملية إنتاج الطّائرات في فترة الحرب العالمية الثانية، حيث تنخفض تكاليف اليد العاملة في كلّ وحدة مُنتجة بنسبة تُقدّر من 10 إلى 15% ، و ذلك عند كلّ مرّة يتمّ فيها مُضاعفة الإنتاج المُتراكم [3]. و يحدث هذا نتيجة سببين أساسيين، أولُهما أن تكرار نفس العمل يُحسّن من الخبرة الفردية للعامل و يصبح أكثر فعالية، أمّا السبب الثاني فيرجع لتحسين أسلوب الإنتاج بفضل تحقيق المراقبة المتكرّرة للعمليات و بموارد أقلّ. [4]

*** أثر وفورات الحجم:** و تُعبّر عن الانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة للإنتاج، و ذلك كلّما زاد حجم الإنتاج. [5]

*** أثر التغيير التكنولوجي:** أحد أهمّ محرّكات انخفاض التكاليف هو تغيير النماذج الاقتصادية أو التغيير التكنولوجي [6]، و يُطلق عليه كذلك أثر الإبداع و العمليات. و هو ناتج عن البحث و التطوير، و يسمح بإنتاج بأقلّ التكاليف.

---

[1] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمّان، 2009، ص: 146.

[2] Jean-Marie Ducreux et Maurice Marchand–Tonel, **Stratégie : Les clés du succès concurrentiel**, Editions d’Organisation, Paris, 2004, P : 09.

[3] Op.cit., P : 12.

[4] Jacques Bojin et Jean-Marc Shottl, **Les Outils de la Stratégie**, Editions d’Organisation, Paris, 2005, P : 09.

[5] Jacques Bojin et Jean-Marc Shottl, Op.cit., P : 09.

[6] Jean-Marie Ducreux et Maurice Marchand –Tonel, Op.cit., P : 16.

الفرع الثاني: الجودة.

بشكل عام، تعني الجودة تقديم منتجات ذات مواصفات راقية تُشبع حاجات الزبائن أو تتطابق مع هذه الحاجات. [1]

و لا يمكن أن نتطرّق لمفهوم الجودة دون أن نعرض أهمّ تعريفاتها التي جاء بها أبرز الباحثين في هذا المجال، و المعروفين برُوّاد الجودة، و هُم (Juran) و (Crosby) و (Deming).

و قد عرّف (Juran) الجودة بأنها: " مدى ملائمة المنتج للاستعمال ". [2]

و عرّفها (Crosby) بأنها: "المطابقة للمتطلّبات، بالإضافة إلى انعدام العيوب، ذلك أن كل فرد يجب أن يعمل بشكل صحيح و من المرّة الأولى ". [3]

كما عرّفها (Deming) كما يلي: " الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية أو المستقبلية ". [4]

و يتحقّق بُعد الجودة من خلال العناصر التالية:

أ-**جودة التصميم**.

تُعرّف بأنها الجودة التي تُحدّد للمنتج على شكل رسومات و مواصفات، بحيث تتضمّن متطلّبات الجودة لكلّ جزء من أجزاء المنتج، كما وافقت عليها الإدارة العليا. [5]

و بهذا، فإن جودة التصميم تعتمد على: [6]

- التحديد الكافي لحاجات الزبون و المكتشفة غالبا عن طريق بحوث التسويق و التغذية العكسية؛
- تجزئة السوق لتحديد ما هو مطلوب بالنسبة للقسم الهندسي و لإدارة الجودة بهدف تحديد التكلفة الفعلية للتصميم و درجة الرقابة و دقّتها؛
- مفاهيم التصميم و التقانة المختارة لتركيب النظام المناسب و عملية تحسين هذا النظام؛
- ترجمة مفاهيم التصميم و التقانة إلى مواصفات سلعة يمكن أن تُفسّر جيّدا عن طريق التصنيع؛
- اختيار عامل التصميم الذي يعطي هامش أمان أكبر للسلعة.

---

[1] صالح مهدي العامري و طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق الذكر، ص: 589.

[2] رعد حسن الصّرن، **كيف تتعلّم أسرار الجودة الشاملة**، الطبعة 1، دار علاء الدين للنشر و التوزيع، دمشق، 2001، ص: 16.

[3] Bertrand Louapre, **La qualité s'il vous plait !**, Editions d'Organisation, Paris, 1992, P : 23.

[4] رعد عبد الله الطائي و عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمّان، 2008، ص: 29.

[5] رعد حسن الصّرن، **كيف تخطّط جودة أعمالك**، الطبعة 1، دار علاء الدين للنشر و التوزيع، دمشق، 2002، ص: 45.

[6] نفس المرجع الاسبق الذكر، ص-ص: 45-46.

ب- **جودة المطابقة.**

و تشير إلى درجة مُطابقة المنتج الفعلي لمتطلّبات التصميم [1]، أي هي تعبير عن مدى تحقيق مستوى جودة التصميم في المنتج الفعلي.

و تعتمد المؤسسات العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة، مثل منع المُعيب، أو إيجاده و الكشف عنه و إصلاحه، أو تحليل الأسباب و اتّخاذ الإجراءات التصحيحية. و ما تعتمده المؤسسة في السيطرة على جودة المطابقة يلعب دورا في التأثير على كلفة المنتج.

ج- **جودة الأداء.**

هي مدى حسن إدراك و قبول المنتج من العميل عند استعماله، و تعتبر جودة الأداء دالة لكلّ من جودة التصميم و جودة المطابقة. من هنا، فإن توفير التغذية العكسية بين مجالات الجودة الثلاثة يُعدّ غاية في الأهمية.

الفرع الثالث:المرونة.

تعني القدرة على الاستجابة للتغيّرات الإنتاجية و مزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الطلب وفقا لطلب الزبون يتمّ من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفردية للزبون و التصاميم المتغيّرة للمنتج، ممّا يتطلّب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون و التغيّرات في التصميم. [2]

بعبارة أخرى، تعني المرونة مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي من حيث سرعة الاستجابة للتغيّر السريع في حجم الطلب و خصائص المنتج المطلوب، دون أخطاء فنية تؤثّر سلبا على الجودة.

و لأن المرونة تُعبّر عن قابلية الاستجابة للتغيّرات في حجم الإنتاج و مزيج المنتج، فإنها بهذا تشمل كلاً من: [3]

أ-**مرونة الحجم (المقدار).**

ترتبط بالتغيّر في حجم إنتاج منتج معيّن، إذ تعكس القابلية على التغيّر في مقدار الإنتاج زيادة أو نقصانا، لمواءمة التغيّر في مستوى الطلب.

---

[1] Jean-Marie Gogue, **Traité de la qualité**, Economica, Paris, 2000, P : 68.

[2] موساوي زهية و خالدي خديجة، **نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميّز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميّز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص: 171.

[3] إيثار عبد الهادي المعموري، **أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1999، ص: 21.

ب- **<u>مرونة المنتج (المزيج)</u>.**

تمثّل درجة مسايرة رغبات الزبون المتغيّرة، إذ تعكس القابلية على زيادة مدى (تشكيلة) المنتجات المقدّمة عن طريق تنوّع واسع فيها يعكس رغبات متعدّدة.

و بهذا فإن المرونة تُعبّر عن التغيّر في حجم الإنتاج، و عن مدى تنوّع المنتج.

من هنا، نستطيع أن نقول بأن المرونة تُعدّ أحد أهمّ أبعاد الميزة التنافسية، و هذا نتيجة للتطوّر و الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى تزايد ديناميكية الأسواق المحلّية و الدّولية.

<u>الفرع الرابع: التسليم</u>.

يُقصد ببُعد التسليم توفير المنتجات في المكان و الزمان المطلوبين من خلال السّرعة في التهيئة و الإعداد، و التسليم في الوقت المُحدّد، بالإضافة إلى وقت تسليم أسرع.

و قد زادت الحاجة إلى التسليم السّريع بصفته بُعدا تنافسيا هامّا في ظلّ تنامي أهمّية الوقت بالنسبة للزبون، خاصة عند التعامل مع مؤسسات تعمل وفقا لقاعدة الصّنع حسب الطّلب. من هنا، تسعى العديد من المؤسسات لجذب عدد أكبر من الزبائن من خلال التركيز على وقت توصيل المنتج إلى هؤلاء الزبائن.

و يُعبّر عن بعد التسليم بكّل من اعتمادية و سرعة التسليم، و ذلك كالتالي: [1]

أ-**<u>اعتمادية التسليم (التسليم بالوقت المحدّد)</u>.**

و تعني اعتمادية التسليم القدرة على تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدّد لهم من قبل المؤسسة.

ب- **<u>سرعة التسليم</u>.**

تقاس هذهِ السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يُسمّى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

إذن، تأتي أهمية بُعد التسليم نظرا لأن الوقت في مُجتمعات اليوم أصبح من المصادر الأساسية لتحقيق التميّز للمؤسسة، فالزّبائن يرغبون بالاستجابة السّريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، و اليوم أصبحت العديد من المؤسسات تعرف كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل.

---

[1] أكرم أحمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل ، **العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى** –، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 27-29 أفريل 2009، ص: 15.

الفرع الخامس: الإبداع.

هو الأسبقية التنافسية الخامسة التي أشار إليها الفكر الإداري المعاصر، و الإبداع هو عبارة عن تحقيق تطوّر و عمل خلاّق بما يحقّق الإبداع في الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عمّا هو موجود في الوقت الحالي.

و يعني الإبداع كذلك قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، و يمكن أن ينتج عن الإبداع استجابة أسرع للفرص و التهديدات و لأسس الميزة التنافسية، و هذا يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدراتها الجوهرية في المحافظة على ميزاتها التنافسية. [1]

كما يعني الإبداع التطوير الذي يدخل على العمليات الإنتاجية والمُنتجات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن لكي تكون المؤسسة هي الأفضل في سوق المنافسة. [2]

و يعدّ الإبداع أحد المؤشرات الاستراتيجية لتحقيق التفوّق التنافسي، فهو يعبّر عن طبيعة التغييرات التكنولوجية الجديدة اللاّزمة لسدّ حاجة السوق، و بالتالي تحقيق التفوّق للمؤسسة. [3]

و تأتي ميزة الإبداع من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبة أعمال المنافسين و سرعة الاستجابة لها، أو أي عمل هادف و خلاّق سواء في مجال إنتاج و التكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد سُبل جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجال عمل المؤسسة.

و يرى الباحث (Evans) أنه إذا رغبت المؤسسة بالإبداع من خلال تقديم منتجات جديدة بصورة متكرّرة و مستمرّة، ينبغي عليها أن تركّز في استراتيجيتها على: [4]

- أنشطة البحث و التصميم و التطوير للمنتج بشكل بارز و استثنائي؛
- الجودة العالية للمنتج؛
- امتلاك القدرة على تطوير معدّات الإنتاج.

و تجدر الإشارة إلى أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية بنظرة شاملة، و أن تحقيقها و تعزيزها يكون تراكميا في مجموع أبعاده، أي أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال توليفة تشمل جميع الأبعاد الخمسة السابقة، حيث يُكمّل كلّ منها الآخر، و يكون تراكمها سببا رئيسيا في الوصول و الحفاظ على هذه الميزة.

---

[1] إياد فاضل التميمي و شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق الذكر، ص: 170.

[2] أكرم أحمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سابق الذكر، ص: 07.

[3] فؤاد حمودي العطار، **دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوّق التنافسي – دراسة استطلاعية لآراء عيّنة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد**، مجلّة جامعة كربلاء العلمية، المجلّد 8، العدد 3، 2010، ص: 59.

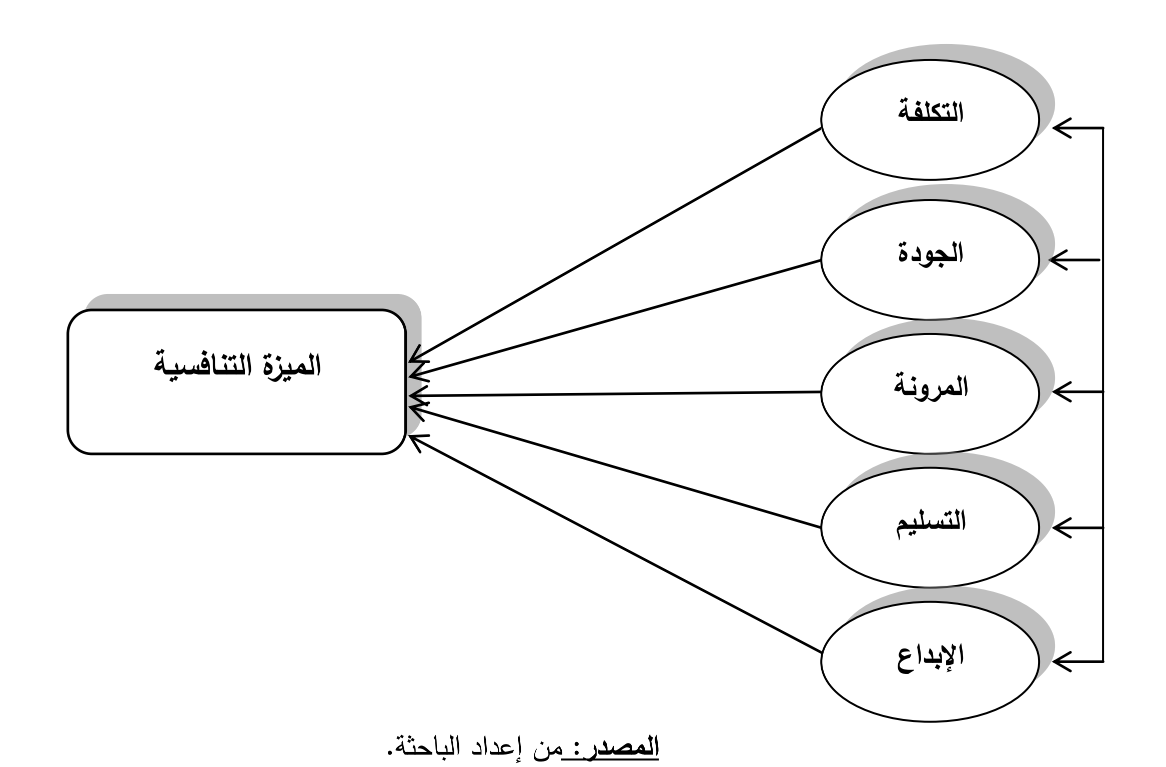
[4] نفس المرجع السابق الذكر، نفس الصفحة.

و في نفس السياق، فإن كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية الخمسة يستمد نجاحه و تفوّقه من الأداء الناجح في الأبعاد الأخرى. من أجل هذا لن يحدث تفوّق في بُعد مُعيّن على حساب التضحية بآخر، لترابطها فيما بينها بعلاقات متداخلة التأثير. ففي الوقت الذي ينظر فيه الخبراء الأمريكيون إلى وجود " مبادلة " بين خيارات متعارضة من أبعاد الميزة التنافسية تستدعي إجراءات متباينة بين خياريّ التكلفة و الجودة أو بين خياريّ المرونة و التسليم، لا يؤمن الخبراء اليابانيون بضرورة الاختيار ما بين بُعدي التكلفة و الجودة، إذ أن تطبيق طرائق تحسين الجودة بوصفها " وسيلة " يُسهم في تحسين بُعدي المرونة و التسليم، و من ثمّ تخفيض التكلفة بوصفها " غاية ". هذا من جهة، و من جهة أخرى يجب أن يكون تحسين الأداء في مجموعة الأبعاد " تراكميا " عبر تعزيز بعضها البعض، و ليس " تبادليا ". [1]

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، نشير إلى أن تحقيق بُعد الإبداع هو الأساس الذي يقود إلى تحقيق جميع الأبعاد الأربعة الأخرى، و ذلك للأهمية الكبيرة التي يحتلّها الإبداع بوصفه مصدرا للأفكار الجديدة و الأعمال الخلاّقة، و دوره في تحسين الجودة و ضبط أكبر للتكاليف و استجابة أسرع لمختلف التغيّرات. من هنا نستطيع أن نقول بأن تحقيق بُعد الإبداع في الأداء هو القاعدة الرئيسية التي يُبنى عليها تحقيق كلّ من الجودة و المرونة، و أيضا تحكّم أوسع في التكلفة و في وقت التسليم.

و الشكل الموالي يُبرز أبعاد الميزة التنافسية الخمسة الرئيسية، و التي سبق و أن تحدّثنا عنها:

الشكل رقم (01): أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الباحثة.

[1] إيثار عبد الهادي المعموري، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 22-23.

يوضّح الشكل أعلاه أبعاد الميزة التنافسية الخمسة الرئيسية، و المتمثّلة في كلّ من التكلفة و الجودة و المرونة و التسليم و الإبداع، و العلاقة الوثيقة الموجودة بين هذه الأبعاد، حيث يرتبط تحقيق كلّ بُعد بتحقيق بُعد آخر.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.

تتعدّد و تتنوّع مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات، و يقع على عاتق المؤسسة التعرّف على هذه المصادر، و ذلك حتى تقوم بتوجيه جهودها و مواردها لتعزيزها.

و من أجل تحقيق ذلك، يجب على المؤسسة تشخيص جميع أنشطتها بشكل دقيق، على أساس أن المؤسسة هي مجموعة من الأنشطة الرّامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، و أفضل الوسائل للقيام بهذا هي:

الفرع الأول: تصنيف سلسلة القيمة.

تصف سلسلة القيمة الأنشطة المطلوبة لخلق القيمة للعملاء في سلعة أو خدمة معينة. و من ثمّ، فإنها تمثّل إطار العمل الممتاز الذي من خلاله يستطيع المديرون تحديد حالات القوة و حالات الضعف لكل نشاط مقابل منافسي المؤسسة. [1]

إن أول ظهور لمفهوم " تحليل القيمة " أو " سلسلة القيمة " كان في الخمسينات من القرن العشرين بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية. و يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: " أسلوب يسمح بالتحليل الداخلي للمؤسسة بهدف التعرّف على سلسلة الأنشطة التي تؤدّيها و تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، و بالتالي معرفة عناصر القوة و الضعف الداخلية الحالية و المُحتملة أيضا ". [2]

و يرجع مُصطلح سلسلة القيمة إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرّامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، و هذه العملية تتألّف من عدد من الأنشطة الأولية و الأنشطة الدّاعمة، و كلّ نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج. [3]

---

[1] روبرت بتس – ديفيد لي، تعريب عبد الحكم الخزامي، **الإدارة الاستراتيجية – بناء الميزة التنافسية** –، الطبعة 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص: 206.

[2] مؤيّد سعيد السالم، مرجع سابق الذكر، ص–ص: 122–123، بتصرّف.

[3] شارلز هيل و جاريث جونز، تعريب رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، **الإدارة الاستراتيجية – الجزء الأول " مدخل متكامل "** –، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص–ص: 205–206.

و ببساطة يمكن تفسير سلسلة القيمة علي أنها أسلوب منهجي يهدف لتطوير الميزات التي تجعل المنتج على قدر عالي من التنافسية، وهي تشمل كل العمليات التي قد يمر بها المنتج بداية من التصميم و انتهاء بالتوزيع والمستهلك، حيث تقوم في الاساس على الدراسة الواقعية لمُدخلات المؤسسة ومخرجاتها، مع اختيار وتدريب العناصر البشرية المناسبة القادرة على الالتزام بتنفيذ هذه الاستراتيجية وتحقيق أعلى عائد ممكن من المنتج وأعلى جودة، مع الحدّ من التكاليف في العمليات المختلفة.

إن الفكرة الأساسية في نموذج سلسلة القيمة ل (Porter) تكمن في فهم و اكتساب ميزة تنافسية. و يُعدّ مفهوم الهامش بُعدا أساسيا في هذا النموذج، فالهامش هو " القيمة المُدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها و خدماتها مطروحا منها التكاليف ". [1]

و قد قدّم (Porter) فكرة سلسلة القيمة التنافسية كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع المنفصلة للعميل، سواء كانت منفعة مكانية أو زمنية أو شكلية أو حيازية، فإذا كانت المؤسسة توفّر هذه المنافع بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثّل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات. [2]

و تُشكّل سلسلة القيمة أسلوبا هامّا لفهم سلوك التكلفة و إدراك المصادر الحالية و المُحتملة للميزة التنافسية. و بشكل أكثر تفصيلا، فإن سلسلة القيمة ترتكز على فكرة مفادها أن المؤسسة تُنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يُطلق عليها (Porter) أنشطة القيمة، و التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما: أنشطة القيمة الأولية و أنشطة الدّعم. و أنشطة القيمة الأولية هي تلك التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج و تقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيها، و تُعدّ أنشطة الإنتاج و البيع مثالا لهذه النوعية من الأنشطة. أمّا أنشطة قيمة الدّعم فهي تُوفّر المدخلات و البنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية، و من أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية و أنظمة المعلومات و المحاسبة، و تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدّعم من خلال روابط معيّنة لتكوّن ما يُطلق عليها سلسلة القيمة. [3]

و تجدر الإشارة إلى أن الأنشطة التي تخضع لعملية التحليل و بغضّ النظر عن كونها رئيسية أو مساعدة، يقصد منها إضافة قيمة لوضع المؤسسة الداخلي، و أن هذه القيمة تستهدف في النهاية قيمة المؤسسة من وجهة نظر الأطراف المرتبطة بها (المستهلكين، المجهّزين، المساهمين، المنافسين،

---

[1] معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 10.

[2] محمد أحمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية – الأصول و الأسس العلمية** –، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 176.

[3] معالي فهمي حيدر، مرجع سابق الذكر، ص: 10.

العاملين، الحكومة). كما أن القيمة المتولّدة من نقطة قوّة نشاط معيّن لا تتميّز باستقلالية المصدر، و إنما التكامل فيما بينها و بين بقية القيم المتولّدة من النشاطات الأخرى. [1]

وتأخذ سلسلة القيمة شكل السّهم، و تتكوّن كما سبق لنا و أن ذكرنا من مجموعة الأنشطة أو الوظائف القادرة على توفير منافع للعميل، و الشكل الموالي يبيّن ذلك:

الشكل رقم (02): سلسلة القيمة (المنفعة).

الأنشطة المساعدة

البنية التحتية للمؤسسة (الإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط)
إدارة الموارد البشرية (التعيين، التدريب، التكوين)
التطور التكنولوجي (البحث و التطوير، تحسين المنتج و العمليات)
المشتريات (شراء المواد الأولية، الآلات، الإمدادات)

الإمدادات الداخلية: "مناولة المواد الأولية و المخازن"	الإنتاج: "المكائن، التجميع، الاختبار، التعبئة و التغليف"	الإمدادات الخارجية: "المخازن، توزيع المنتجات تامة الصنع"	التسويق و المبيعات: "الإعلان، الترويج، التسعير، العلاقات مع شبكة التوزيع"	الخدمة: "التركيب، الصيانة، قطع الغيار"

هامش الربح

الأنشطة الأساسية

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق الذكر، ص، 125.

نلاحظ حسب الشكل أعلاه أن سلسلة القيمة تتكوّن من: [2]

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمّان، 2006، ص: 281.

[2] محمد أحمد عوض، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 159-160.

أ- **الأنشطة الأساسية (أنشطة القيمة الأولية)**: هي الأنشطة التي تساهم في خلق قيمة للعميل بشكل مباشر، و تتمثّل في:

1 -**الإمدادات الداخلية**: و تتضمّن عمليات النقل و الاستلام و التخزين و صرف المواد و الرقابة على المخزون و الاتّفاق مع الموردين، و يتم تقييم هذه الأنشطة الفرعية للتعرّف على نواحي القوة و الضعف فيها. فعلى سبيل المثال، تمكّنت المؤسسات التي عقدت اتّفاقات مع الموردين يتمّ بمقتضاها توريد المواد الخام وفق احتياجات التصنيع من التخلّص بالكامل من نفقات التخزين، و بالتالي تمكّنت من المنافسة نظرا لتمتُّعها بنقطة قوّة لا تتوفر لغيرها من المنافسين.

2- **العمليات (الإنتاج)**: و تتضمّن تحويل المواد الأولية إلى سلع جاهزة، و تشمل أنشطة التصميم و التجميع و التعبئة و التغليف و الاختبارات و الرقابة على الجودة و نوعية و كفاءة الأجهزة و المعدّات.

3- **الإمدادات الخارجية**: و تشمل أنشطة نقل المنتجات الجاهزة إلى مراكز توزيع و تخزين البضائع الجاهزة، و طرق التوزيع إلى العملاء، و نظام الحصول على أوامر الشراء، و كل الأنشطة التي تتضمّنها رحلة البضائع الجاهزة من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها.

4- **التسويق و المبيعات**: و تشمل الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة السلعة إلى العملاء، بما تتضمّن من إعلان و بيع شخصي و غير شخصي و تسعير و تدريب رجال البيع و اختيار مناطق البيع و وسائله.

5- **الخدمات**: و تشمل كل ما يُقدّم للعملاء للاستفادة من السلع و الخدمات التي تبيعها المؤسسة، و تشمل أنشطة التركيب و الإصلاح و بيع قطع الغيار و الصيانة الدّورية و تقديم المشورة الفنيّة.

ب- **الأنشطة المُساعدة (أنشطة الدّعم)**: تضطلع الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية، لذلك يشار إليها بأنها الأنشطة الدّاعمة، حيث تساعد المؤسسات على تحسين التنسيق و تحقيق الكفاءة داخل أنشطة المؤسسة الأولية لإضافة القيمة [1] ، و تتضمّن كلّ من الأنشطة التالية: [2]

1- **المشتريات**: و تشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات من مواد أولية و آلات و قوى محرّكة و قطع غيار و تجهيزات مكاتب. و يُلاحظ في الشكل السابق أنها تمتدّ عبر أجزاء المؤسسة لأنها تخدم كل هذه الأنشطة سواء الأساسية أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه من البيئة الخارجية.

2- **التطوير و التكنولوجيا**: تشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء الأنشطة، و لذا فإن هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المؤسسة، كما هو مُبيّن في الشكل، لأنها تتعلّق بكل أجزاء المؤسسة، و يهدف هذا النشاط إلى رفع مستوى أداء كل الأنشطة، من أول تطوير الأعمال الكتابية اليدوية و تحويلها إلى أعمال مكتبية معتمدة على الحاسب الآلي، إلى تحسين المنتج ذاته لجعله أعلى جودة و أقلّ تكلفة.

---

[1] روبرت بتس – ديفيد لي، تعريب عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق الذكر، ص: 218.

[2] محمد أحمد عوض، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 160-161.

3- **إدارة الموارد البشرية:** و تشمل أنشطة الاختيار و التعيين و التدريب و الترقية و تحديد المسار الوظيفي و التحفيز، و هذه الأنشطة تتعلّق بكل أجزاء المؤسسة أيضا، و يُحتمل أن تمثّل نقطة قوة أو ضعف.

4- **الخدمات المساعدة (البينة التحتية):** و تتكون من كل الأنشطة المسئولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسة، كالتكاليف و المحاسبة و الأمن الصناعي، بالإضافة إلى الشئون القانونية و الغدارة العامة و العلاقات العامة.

و تسمح سلسلة القيمة بأن يقارن المسيّرون أنشطة محدّدة في مؤسّستهم مع نفس الأنشطة التي تؤدّيها المؤسسات المتنافسة معهم، و من ثمّ، فإن مقارنة سلسلة مؤسسة ما مع تلك الخاصة بالمنافسين يمكن أن توفّر بصيرة ذات قيمة في حالات القوة و حالات الضعف داخل كل مؤسسة [1]. بعبارة أخرى، قد يؤدّي الفحص المتأنّي لكلّ نشاط من أنشطة القيمة إلى تفهّم أفضل لكلّ من جوانب القوة و جوانب الضعف في المؤسسة، حيث يرى (Porter) أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تُعدّ مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية. [2]

الفرع الثاني: الموارد و الكفاءات.

مع مطلع الثمانينات من القرن العشرين، أخذت نظرية الموارد تعرف تطوّرا متسارعا و ذلك بالتزامن و الارتباط مع مدلول الكفاءات.

و قد ظهرت المعالم الأساسية لمُقاربة " **الموارد / الكفاءات** " لبناء الميزة التنافسية خلال التسعينات من القرن الماضي على يد الباحثين (Pralahad & Hamel). الفكرة الرئيسية لهذه المقاربة تتمحور في أن خلق توليفة تمزج بين موارد و كفاءات المؤسسة مُرفقة بخصائصها الجوهرية و عوامل نجاحها الأساسية يُعتبر الأصل في بناء ميزتها التنافسية.

و تمثّل موارد المؤسسة بشقّيها الملموسة و غير الملموسة عناصر استراتيجية مهمّة و قاعدة تستند عليها خياراتها و أدائها، إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد و استغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات و قدرات تمكّن المؤسسة من الارتقاء و التفوّق على المنافسين. [3]

---

[1] روبرت بتس – ديفيد لي، تعريب عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق الذكر، ص: 206.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة **الاستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغيّر** –، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمّان، 2007، ص: 189.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق الذكر، ص: 309.

و الموارد هي كل الموجودات، و الإمكانيات، و العمليات التنظيمية، و المهارات و الخصائص التنظيمية و المعلومات، و المعرفة. و قد تكون الموارد ملموسة كالمكائن، و الأموال، و المباني، أو غير ملموسة كسُمعة المؤسسة، و اسمها التجاري في السوق، و صورتها الذهنية لدى الجمهور، و براءات الاختراع، و المهارات الفنية و التسويقية. و يعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية، أي أن المؤسسة تستطيع أن تفعله الآن (أو في المستقبل) بصورة أفضل من المؤسسات المنافسة. [1]

و منه، فالموارد، و المُتضمّنة للكفاءات، هي أصول تملكها المؤسسة و تسمح لها بتحسين أدائها، و تنقسم هذه الموارد إلى: موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية، موارد غير مادية، و موارد تنظيمية.

أمّا الكفاءات فهي موارد يصعب تبادلها لأنها تُكتسب نتيجة للتعلّم الفردي و الجماعي و التطبيق العملي في المؤسسة، و تتمثّل الكفاءات في كلّ من: المُؤهلات التقنية، المعرفة، القيم، أنظمة الإدارة، و العمل.

و الكفاءات المتميّزة هي قدرات خاصة و فريدة تميّز المؤسسات عن غيرها من المنافسين [2]، و هي بمثابة قوّة متفرّدة تهيّئ للمؤسسة فرصة إنجاز و تحقيق الكفاءة و الجودة و عمليات التجديد المتفوّقة و الاستجابة للعميل، و المؤسسة التي تتميّز بالكفاءات المتميّزة يكون بإمكانها تمييز منتجاتها أو تحقيق إنجازات كبيرة على صعيد خفض التكاليف مقارنة بمنافسيها، و بالتالي تستطيع خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها. [3]

و حتى يمكن اعتبار الموارد و الكفاءات أساسية و مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، يجب أن تتمتّع بمجموعة من الخصائص و المواصفات. و قد حدّد الباحثون و أوّلهم (Barney) هذه المواصفات التي تشكّل الحروف الأولى من كلّ منها كلمة « VRIST » [4]، و تتمثّل في ما يلي: [5]

– أن تكون قادرة على **خلق القيمة للمؤسسة** (Valorisables) حتى تسمح لها باستغلال الفرص و تجنّب التهديدات و الدخول إلى مختلف الأسواق، كذلك أن تكون قادرة على **خلق القيمة للزّبون**، أي أن تُسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزّبون؛

---

[1] مؤيّد سعيد السالم، مرجع سابق الذكر، ص: 114.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق الذكر، ص: 306.

[3] شارلز هيل و جاريث جونز، تعريب رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سابق الذكر، ص: 211.

[4] Bernard Garette et al, **STRATEGOR**, 5ème édition, Dunod, Paris, 2009, P : 211.

[5] Denis chenevert et Michel Tremblay, **Rôle des pratiques d’empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines : Un enjeu méthodologique**, Série Scientifique, CIRANO, Montréal, Septembre 2003, P : 01.

– أن تكون **نادرة** (Rare)، أي غير مُتاحة للمنافسين و لا يمكن سوى لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها؛

– أن تكون صعبة **التقليد** (Non imitables) من طرف المنافسين؛

– أن لا تكون لها **بدائل** (Non substituables) حتى لا يتسنّى للمنافس تقليدها و تحافظ على قيمتها؛

– أن تكون ذات **مدّة حياة** غير محدودة " الديمومة " (Non transférables)، حيث تزداد قيمتها كلّما زاد استخدامها.

و في رأينا، فإن أكثر الموارد الموجودة بالمؤسسة التي يمكنها تحقيق هذه الشروط أو الخصائص الخمسة الأساسية هي الموارد البشرية المتميّزة، و هذا ما سوف نتناوله و نوضّح أسبابه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: المورد البشري و الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة الشديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، و ذلك من خلال تحقيق الرّيادة في التكاليف و الوصول إلى التمايز عن طريق استغلال إمكانياتها و مواردها المختلفة و التي يأتي في مقدّمتها الموارد البشرية.

و يصعب أن نتصوّر في عالم الأعمال اليوم أن تستطيع مؤسسة ما أن تحقق ميزة تنافسية دائمة دون أن يتوافر لها المورد البشري الرّاغب و القادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية، فبرغم تعدّد الوسائل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتدعيم قدرتها التنافسية، إلا أن الفكر الإداري المعاصر قد أكّد أن تنمية القدرات البشرية هو أكثر الوسائل فعالية لذلك.

المطلب الأول: الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر.

نشأ عن حركة المتغيرات و التحولات واقع جديد و كذلك مفاهيم و تقنيات إدارية جديدة تتّسم بملامح و رؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة و التغيير و العلم و التقنية و الانفتاح و التواصل. و تعتمد فلسفة الإدارة الجديدة مفاهيم و توجهات عديدة كأسس لتنظيم و إدارة المؤسسات على اختلافها و من ثمّ لإدارة الموارد البشرية بها، لعلّ من أهمّها الاقتناع بأهمية البيئة الخارجية للمؤسسة، و التوجّه بالسوق في كافة القرارات، و السّعي لإرضاء العملاء، و استثمار التقنيات الحديثة و تقنية المعلومات، و تأكيد النظرة المستقبلية، و السّعي لبناء و تعزيز الميزات التنافسية، و إدارة الوقت، و تأكيد الجودة الشاملة في كافة مستويات الأداء، و المرونة و قبول التغيير و الابتكار و التجديد، و تنمية القيادات الإدارية و النظر إليهم باعتبارهم مدربين و مساندين و رعاة للعاملين، بالإضافة إلى إدماج فلسفة بناء و تنمية الموارد البشرية في صلب سياسات و استراتيجيات المؤسسة باعتبارهم المصدر الرئيسي للنجاح و الثروة الأساسية للمؤسسة، و إتباع أفكار **التمكين** و بناء فر ق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة. [1]

و تؤمن الإدارة المعاصرة بأن المورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل للمؤسسة، و من ثمّ ينبغي تطوير مفاهيم و أساليب إدارة الموارد البشرية، و الانتقال بها من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد باعتبارهم أُجراء إلى مرحلة يرتفع المورد البشري فيها إلى مستوى الشريك في السلطة و المسئولية، و كذلك يشارك في الرّبح و الخسارة. و ترى الإدارة المعاصرة أن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية و فكرية تكوّن رأس المال الحقيقي للمؤسسة الحديثة. كما تؤمن الإدارة المعاصرة بمفاهيم متطوّرة عن الموارد البشرية، فهي ترى أن الموارد البشرية هي أساس النجاح أو الفشل في المؤسسات، و أن الإنسان في الأساس هو طاقة عقلية و فكرية، و ليس مجرّد طاقة جسمانية عضلية، فهُو يُفكّر و يبتكر كما يُنفّذ و

[1] أنظر علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 29-32.

يُنجز. و في النهاية، ترى الإدارة المعاصرة في المورد البشري شريك في الرّبح و الخسارة و ليس مجرّد أجير.[1]

و يمكن توضيح أهم الاختلافات بين الإدارة التقليدية و الإدارة المعاصرة في الاهتمام بالموارد البشرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): الاختلاف بين الإدارة التقليدية و الإدارة المعاصرة اتجاه المورد البشري

الإدارة التقليدية	الإدارة المعاصرة
اهتمّت بالبناء المادّي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية، و من ثمّ ركّزت على الأداء الآلي للمهام التي يُكلّف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات.	تهتمّ بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار، و المشاركة في حلّ المشاكل و تحمّل المسئوليات.
ركّزت على الجوانب المادية في العمل، و اهتمّت بقضايا الأجور و الحوافز المالية، و تحسين البيئة المادية للعمل.	تهتمّ بمُحتوى العمل و البحث عمّا يشحذ القدرات الذهنية للفرد، و لذا تهتمّ بالحوافز المعنوية و **تمكين** الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في المسئوليات.
اتّخذت تنمية الموارد البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يرتكز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل، دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	تنمية الموارد البشرية أساسا هي تنمية إبداعية، و إطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان، و تنمية العمل الجماعي، و شحذ روح الفريق.

المصدر: علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق الذكر، ص: 42.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك فروقا جوهريا ما بين الإدارتين التقليدية و المعاصرة في نظرتهما للمورد البشري. إذ أن الإدارة التقليدية ترى أن المورد البشري قوّة عضلية و من ثمّ يكون التعامل معه على أساس أنه آلة تتلقّى الأوامر و تنفّذ القرارات دون مشاركة و تفكير، بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب المادية للعمل و مسألة الأجور، و اعتبار تنمية الموارد البشرية على أنها تدريب مهني لإكساب مهارات ميكانيكية للفرد. بينما نجد أن الأمور مختلفة بشكل جذري في الإدارة المعاصرة، حيث تهتمّ هذه الأخيرة بعقل الإنسان و مهاراته الذهنية و قدرته على التفكير الخلاّق و تحمّل المسئوليات و المشاركة في حلّ مشاكل العمل، كما تهتمّ بالحوافز المعنوية و كلّ ما يشحذ القدرات الذهنية للفرد من خلال **تمكينه**، و

[1] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 67-68.

ترى بأن تنمية الموارد البشرية هي تنمية إبداعية قبل كلّ شيء و تحرير للطاقات الكامنة لدى الإنسان و خاصة الذهنية منها، بالإضافة إلى تكريس العمل الجماعي و روح الفريق.

إذن، يُعبّر اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية عن محاولة إيجاد التوازن دائما بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد، و بين التكلفة و العائد في التعامل مع الأفراد. و تنطلق الإدارة الحديثة في اهتماماها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتمّ استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، و أن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميّز المؤسسات و قدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية [1]. و لذلك نجد أن المحور الأساسي في فكرة الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، و أن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة و ذلك وفقا للمنطق التالي:[2]

– إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح و التحرر و المرونة كعناصر رئيسية في حركة مؤسسات الأعمال و كلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها؛

– يتحدّد مصير مؤسسات الأعمال في عالم اليوم و ما قد تحققه من أرباح و نتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء و التفوّق على المنافسين؛

– تتكون القدرات التنافسية لمؤسسات الأعمال بالتصميم و التخطيط و الإعداد لتحويل المزايا و الموارد المُتاحة لها إلى منافع و قيم أعلى للعملاء، و تميّز و اختلاف عن المنافسين؛

– أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعّال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمؤسسة. إن ما يُتاح لمؤسسة الأعمال موارد مادية و مالية و تقنية ومعلوماتية، و ما تتميّز به تلك الموارد من خصائص، و إن كانت شرطا ضروريا لإكمال الوصول إلى القدرة التنافسية، إلاّ أنها ليست شرطا كافيا لتكوّن تلك القدرة. ذلك أنه لابدّ من توفّر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم و الإبداع الفكري، التخطيط و البرمجة، التنسيق و الترتيب، الإعداد و التهيئة، التطوير و التحديث، التنفيذ و الإنجاز، و التقويم و المحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج عمل الإنسان و مظاهره هي أساس نجاح المؤسسات و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمؤسسة.

و تعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد (طاقات مُحتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مُستغلّة فعلا). و الحقيقة المُهمّة التي يركّز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق الذكر، ص: 40.

[2] بشار يزيد الوليد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة 1، دار الراية للنشر، عمّان، 2009، ص- ص: 83-84.

نتائج ذات قيمة بمجرّد أن يتوافر، بل لابدّ من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المؤسسة.

المطلب الثاني: تغيُّر مصادر التفوق التنافسي.

يبدو أن عناصر النجاح و التميز التقليدية قد تغيّرت و مازالت تتغيّر. فعلى سبيل المثال لم تعُد الموارد الطبيعية و الأرض و الذّهب و النفط هي العوامل الضرورية و العملة النادرة للنجاح، فالمعلومات و المعرفة و الثورة الرقمية هي العوامل المسيطرة في الوقت الحاضر. فيقول " Bill Gates "، المدير التنفيذي للشركة العملاقة " Microsoft ": إن أهم الأصول أو الموجودات المتاحة لدينا تكمن في الخيال البشري فهو أغلى ما نملك و أهم ما لدينا من موجودات. [1]

هذا و لم تعُد مقوّمات الميزة التنافسية التقليدية صالحة للوصول إلى تلك الميزة التنافسية من خلال رأس المال و الأصول المادية أو قوة التفاوض مع المشتري أو قوة التفاوض مع البائع أو القوة التكنولوجية أو التنافسية. هذه المصادر التقليدية التي امتلكتها مؤسسات لفترة زمنية طويلة خلال القرن العشرين لم تعد صالحة و مستمرة للقرن الحادي و العشرين، لأن الميزة تبقى ميزة عندما يتميز بها الفرد أو المؤسسة عن الآخرين، و لكن عندما يسهل اقتباس هذه الميزة بسهولة تفقد كونها ميزة. إذن هذه المصادر أصبحت سهلة التقليد فلم تعد تملك حقًّا الميزة لذلك لابدّ من أن تبحث المؤسسات عن مصادر أخرى للوصول إلى الميزة التنافسية الحقيقية. [2]

و لعلّ أكثر الموارد أهمية في تعزيز الوضع التنافسي لأي دولة (أو مؤسسة) هي الموارد البشرية، فالعنصر البشري محور العمل و هدفه الأساسي، و هو عنصر هامّ و محوري في تعزيز الوضع التنافسي. و لتوضيح ذلك، يمكن الإشارة للتجربة اليابانية بهذا الخصوص، و التي قامت بشكل رئيسي على ما يلي: [3]

- التنسيق بين أصحاب العمل و العاملين؛
- الاهتمام بالتدريب و التعليم؛
- **التمكين** و تفويض السلطة؛
- القيادة على جميع المستويات؛
- العمل الجماعي.

---

[1] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 219.

[2] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 211.

[3] إياد عبد الله شعبان، **إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري و عملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميّز**، الطبعة 1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمّان، 2009، ص-ص: 63-64.

و يُمثّل كلّ عنصر من العناصر أعلاه مقوّما أساسيا لخلق مورد بشري فعّال قادر على تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.

و حالة عدم الثبات أصبحت تطال كل شيء تقريبا، حتى العوامل التي تمثل مقوّمات الميزة التنافسية كالأصول المادية و التكنولوجيا و رأس المال و قوة التفاوض مع الموردين و العملاء...، ففي وقت من الأوقات كان يُنظر إلى هذه العوامل على أنها وحدها التي يمكنها تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي تطمح إليه مختلف مؤسسات الأعمال خاصة و المؤسسات بأشكالها المختلفة عامة. كما يؤكّد الكثير من علماء الإدارة و على رأسهم (Jeffery & Pfeffer) أن هناك تحولا في مقوّمات و مصادر الميزة التنافسية خلال الثلاثة عقود الأخيرة، إلى العنصر البشري و إدارة ذلك العنصر البشري بطريقة تحقق ميزة تنافسية مستديمة و ليست مُؤقّتة، حيث أن المقوّمات السابقة لم تعد سرّا يخفى على أحد، و إنما السرّ يكمن في الطاقات الكامنة في المؤسسة و كيفية التعامل معها، و التي سيكون بمقدورها الإبداع و التجديد المستمر.[1]

إن ما يعطي القدرة التنافسية للدولة أو المؤسسة و ما يجعلها تتميّز بمنتجاتها و خدماتها و تعظيم القيمة المدركة لدى العملاء ليس الإمكانيات المالية و التكنولوجية، لأنهما أصبحتا في متناول كل مؤسسة، بل مواردها البشرية، فالمكوّن الخاص للعناصر البشرية و ما لديها من مهارات و قدرات تُعتبر عنصرا حاكما بمستوى فعالية المكونات الأخرى، و لقد أثبتت العديد من الدراسات أن الجزء الأكبر من النمو يرجع على إنتاجية رأس المال و ليس رأس المال في حدّ ذاته، و بالتالي فإن التقدّم يتحقق أسرع إذا تم استخدام رأس المال بكفاءة.[2]

و منه، فإن تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القرن الحادي و العشرين لن يستند لمجرّد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوع خاص من الموارد البشرية، التي تمتلك القدرة على الاستفادة من هذه الموارد. و قد سبق لنا و أن ذكرنا بأنه من الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفّر في موارد المؤسسة حتى تصبح مصدرا استراتيجيا للميزة التنافسية هي: النُدرة، و القدرة على خلق قيمة للمؤسسة و الزبون، و عدم القابلية للتقليد بسهولة، و كذلك عدم وجود بدائل لها. من هنا، نقول أن الموارد البشرية هي أهمّ مقوّمات الميزة التنافسية، نظرا لأنها تلبّي الشروط الأساسية السابقة، بشرط أن تكون مُتميّزة و فعّالة، فالمورد البشري المُتميّز هو القادر على تعظيم الاستفادة من المصادر التقليدية للميزة التنافسية، سواء تعلّق الأمر بالموارد المالية أو الطبيعية أو التكنولوجية أو غيرها، و على ذلك فإن قدرة المُنافس على تقليد العناصر التقليدية

[1] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 223-225، بتصرّف.

[2] علي عبد الله، مرجع سابق الذكر، ص: 234.

للميزة تصبح غير مُهمّة، لأن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على خلق القيمة و الذي ليس له بديل و لا يمكن تقليده، فهُو **ميزة تنافسية دائمة.**

و بشكل أكثر تفصيلا، فإن من أهمّ الميزات التنافسية التقليدية التي تعتمد عليها المؤسسات هي القدرة على تقديم مُنتج متميّز، و امتلاك تكنولوجيا مُتطوّرة، و الحماية السوقية. غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية، كما يوضّحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

	الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
1	تقديم منتج متميّز	–دورة حياة المنتج قصيرة. – زيادة الحاجة للتجديد و الابتكار. – **زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد و الابتكار.**
2	امتلاك تكنولوجيا متطوّرة	– التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. – التكنولوجيا الحديثة تتطلّب مهارات متطوّرة. – **العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة.**
3	التنافس في الأسواق المفتوحة	– الأسواق أصبحت مفتوحة و بلا حدود. – المنافسة حق مشروع للجميع. – **التنافس من خلال رأس المال الفكري.**

المصدر: عادل زايد، مرجع سابق الذكر، ص: 37.

من خلال الجدول رقم (2) تتبيّن لنا الأهمية الكبيرة التي يلعبها المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تعظيم الاستفادة من مصادرها التقليدية، و ذلك كما يلي: [1]

* **في مجال تقديم منتج جديد:** إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلّب إلى جانب الإنفاق على البحوث و التطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع و التجديد و الابتكار. و من ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا الحلم ميزة تنافسية لا تُقارن. و هذا ما يؤكّد حقيقة تضائل المكوّنات المادية للإنتاج أمام المكوّنات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نصنع و كل ما نفعل و كل ما نشتري و كل ما نبيع. و لذلك فإن إدارة المعرفة ستصبح المهمّة الأساسية لمؤسسات الأعمال خلال الفترات القادمة.

[1] عادل زايد، مرجع سابق الذكر، ص–ص: 36–38.

* **في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدّمة:** إضافة إلى ما سبق فإن امتلاك التكنولوجيا المتطوّرة يُعدّ ميزة تنافسية كبرى، غير أن الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب و تطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. و لقد فاق التطور التكنولوجي العديد من التصوّرات البشرية في كافة مجالات الحياة، غير أن تصوّر أو عدم تصوّر هذه الطفرة التكنولوجية لن يُجدي نفعا. إن المتغيّر الوحيد الذي يمكن أن نتعامل معه في هذه الحالة هو امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو الميزة التنافسية الحقيقية.

* **في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:** إن الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة. إن سيطرة الأسواق المحمية و حالة " اللاّمنافسة " لن تضمن البقاء أو الاستمرار للمؤسسات الحديثة، حيث أن أحد الأسلحة الفعالة في العالم الجديد هو خلق جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر هذا العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة الذي تتحطّم فيه الأحلام على صخرة الواقع، عالم لا يسمح للدخول من بوابته إلا لكل منافس. من هذا المنطلق فإن التميز يُمكن أن يتحقّق من خلال موارد بشرية يمكن أن تعي جيدا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة، موارد بشرية يمكن أن نغيّر من تركيبتها العقلية التي بُرمجت على الأسواق المحميّة و تحويلها إلى عقلية السوق المفتوح.

و منه، تتحقّق المزايا التنافسية للمؤسسات من خلال المعرفة و المهارات و الجدارات المتوفّرة في الموارد البشرية للعاملين بها الآن و المطلوب في المستقبل. و يعني ذلك القيمة المضافة التي يحقّقها العاملون و تُقدّم للعملاء. و تستطيع المؤسسات أن تحقّق و تحافظ على تلك المزايا التنافسية إذا استطاعت دعم العاملين لتحقيق القيمة المضافة عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية...، و يتمّ ذلك عن طريق إدارة الجودة الشاملة و التحسينات المستمرة و برامج تفجير الطاقات و القدرات و المهارات و **تمكين العاملين.** [1]

المطلب الثالث: المنهج الجديد لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

لعلّ أبرز ما أحدثته المتغيّرات و التوجّهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تغييرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التّام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهمّ الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية، في مجموعة الأسس التالية التي يحتوي عليها هيكل الفكر الإداري الجديد: [2]

[1] فريد النجار، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 187.

[2] علي السلّمي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 41-42.

– أن المورد البشري هو بالدّرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي؛
– أن الإنسان في مؤسسة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمّل المسؤولية، و لا يقتنع بمجرّد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدّدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الإنجاز؛
– أن الإنسان إذا أُحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بُعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخّل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللّصيقة لضمان أداء عمله؛
– أن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمّل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محدّدة.

و قد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية، تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل و متكامل يعكس كل الإسهامات و الإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجدّدة مستمدّة من النموذج الفكري الإداري الجديد للإدارة المُواكب لحركة المتغيّرات و ظروف عالم العولمة و التنافسية. و يمكن تلخيص المُمارسات الجديدة و المفاهيم الأساسية للتشغيل الناجح للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في النقاط التالية: [1]

* التدقيق في اختيار العناصر المُرشّحة لشُغل وظائف تُسهم في قضية بناء و تنمية و توظيف القدرات التنافسية، و التأكّد من توافق التفكير الفكري و النفسي و الاجتماعي و المعرفي للأشخاص المُرشّحين مع مطالب هذه الوظائف؛
* التأكّد من إسناد الأعمال و المهام المناسبة للعاملين، وتجنّب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميّزين في أعمال تقلّ كثيرا عن قدراتهم و مستويات تفكيرهم؛
* الحرص على مشاركة العاملين في صياغة و تشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها، و ترك مساحة جيّدة من المرونة و حرية الحركة لهم لإعادة الصياغة في ضوء التنفيذ و حركة المتغيّرات؛
* **تمكين العاملين** و تخويلهم صلاحيات اتّخاذ القرارات، فيما يتعلّق بتنظيم و تفعيل الموارد المخصّصة لتنفيذ المهام المُسندة إليهم، و تطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج و المساءلة وفقا للإنجازات، و ليس على أساس الالتزام بقواعد و نظم العمل و غضّ النظر على النتائج؛
* إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء العاملين يأخذ في الاعتبار جميع عناصر و مكوّنات الأداء و تأثيراته على مُجمل مواقف المؤسسة و مستقبلها؛

[1] شعيب بغداد و آخرون، **تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظلّ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009، ص–ص: 9–10.

* تعويض العاملين حسب نتائج الأداء، و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري، بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح و توزيع أسهم مجّانية؛
* تخطيط عمليات التدريب و التنمية المستمرّة للعاملين و إتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات و الفعاليات العملية و المهنية المختلفة، و تطبيق نظام يقضي بتحمّل المؤسسة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات، و رسوم العضوية في الجمعيات و الهيئات العلمية و المهنية ذات العلاقة، فضلا عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا و التخصّصية، مع تحمّل النفقات عنهم كلّها أو جزء منها.

نلاحظ من خلال الممارسات السابقة، و التي تهدف إلى التوظيف الناجح للمورد البشري من أجل تحقيق الميزة التنافسية، أن **تمكين** هذه الموارد يُشكّل عملية هامّة لإنشاء موارد بشرية مُتميّزة قادرة على إحداث التغيير و الوصول إلى التفوّق المنشود، كما أن جميع المُمارسات الأخرى المذكورة تدخل ضمن التمكين بمفهومه الواسع و تُشكّل قاعدة أساسية لتحقيقه، ما يدلّ على الأهميّة الكبيرة لتمكين العاملين. كذلك فإن دور الموارد البشرية في بناء و تنمية الميزة التنافسية يتركّز بالدرجة الأولى في عمليات الإبداع و التجديد و التطوير المستمر، و من ثمّ وضع تلك الإبداعات موضع التنفيذ، ما يُمثّل جوهر عملية التمكين، و يدلّ أيضا على أهميّته و بأنه أصبح ضرورة حتمية في ظلّ التحدّيات الرّاهنة التي تعرفها بيئة الأعمال. و هذا ما سوف يتمّ التطرّق إليه في الفصل الموالي من هذه دراستنا.

إذن، يمكن القول أن واقع عالم الأعمال الجديد يفرض و بقوة أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية دائمة، ميزة تنافسية يصعب تقليدها. إن قبول مثل هذا الواقع يفرض على المؤسسات ضرورة أن تُعيد النظر في مهمّتها و أهدافها و وظائفها و نوعية العاملين بها. ففي العصر الذي يكون الشيء الوحيد المؤكّد فيه هو عدم التأكّد، فإن الموارد البشرية سوف تكون المصدر الدائم لتحقيق التميز و التقدّم.

خلاصة الفصل.

يشهد العصر الحالي أشكالا متعدّدة و متزايدة من التحدّيات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها، أبرزها كل من العولمة و ازدياد حدّة المنافسة، و التطور التكنولوجي المتسارع و التوجّه نحو اقتصاد و عصر المعرفة، و تأثيرها الكبير على مؤسسات الأعمال، و تعيش هذه الأخيرة عصر السرعة و الانفتاح و الانفجار المعرفي و التسابق المحموم مع الزمن، حيث لم يعُد هناك مجالا للمؤسسات التقليدية الجامدة للنمو و الاستمرار في المنافسة، أمام المؤسسات المتعلّمة الساعية للتطوير و التميّز جميع الأوقات و المجالات.

و منه فقد أصبح لزاما على مسيّري المؤسسات على اختلاف أشكالها و أنشطتها السعي لمواكبة التغيير و عدم الاكتفاء بالانتظار و الترقّب، و العمل على مسايرة مختلف التطوّرات القائمة من أجل بناء الميزة التنافسية الدّائمة التي تمكّنها من البقاء و الصّراع في سوق تشتدّ فيها المنافسة من يوم إلى آخر، و تتغيّر فيها معادلة النجاح من فترة إلى أخرى. ويستدعي تحقيق التفوّق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، تعمل المؤسسة على بنائها بعد إدراك و تفكير عميق، و ذلك بتحقيق و تعزيز أبعادها الخمسة الرئيسية، و التي تتمثّل في كلّ من التكلفة و الجودة و المرونة و التسليم و الإبداع، بالاعتماد على مصادرها المختلفة، التي تتشكّل من موارد المؤسسة (المالية و البشرية و المادية التكنولوجية...)، بالإضافة إلى الكفاءات.

و لقد أثبتت التجارب بما لا يدعو مجالا للشكّ الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة، خاصة إذا توفّر المناخ التنظيمي الدّاعم لهذه الفكرة، و تمّ اعتماد منهجية متكاملة في إدارة و تنمية الموارد البشرية بما يتناسب مع دورها الجديد في المؤسسة، حيث أن واقع الأعمال الجديد يفرض و بقوة أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية دائمة صعبة التقليد، و قبول مثل هذا الواقع يؤدي بالمؤسسة إلى حتمية مراجعة و إعادة النظر في أهدافها و نوعية العاملين فيها، و الأسلوب الذي تُدار به مواردها البشرية، خاصة في مجال توظيف و استخدام طاقاتها الذهنية و الفكرية لتحقيق الإبداع.

إذن، فإن أهمّ ركيزة لتحقيق الميزة التنافسية في ظلّ التحدّيات الرّاهنة التي تؤثّر و تضغط على مؤسسات الأعمال، هي الموارد البشرية الفعّالة و المتميّزة، القادرة على تعظيم الاستفادة من مقوّمات و مصادر الميزة التنافسية التقليدية، من رأس مال و تكنولوجيا و موارد مادية و غيرها، فالموارد البشرية المتميّزة هي الميزة التنافسية الوحيدة القادرة على خلق القيمة للمؤسسة و الزبون، و التي لا يمكن تقليدها، و لا يوجد لها بدائل، و تستطيع من خلالها المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية دائمة، ذلك أن دور الموارد

البشرية في تحقيق التفوّق التنافسي يرتكز بالدرجة الأولى على عمليات الإبداع و التطوير و التجديد المستمرّ، و من ثمّ وضع هذه الإبداعات حيّز التنفيذ، و لأن الإبداع هو الأساس في تحقيق الميزة و هو القاعدة التي تتحقّق من خلالها جميع أبعاد التنافس الأخرى، فإننا نستطيع أن نقول بأن الموارد البشرية الفعّالة تشكّل في حدّ ذاتها ميزة تنافسية دائمة.

الفصل الثاني

الإطار العام لعملية تمكين العاملين

تمهيد.

يمثّل العنصر البشري أحد أهمّ موارد المؤسسات في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها، و من هنا، تعمل إدارة المؤسسة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم، من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه دعم المشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسئولية و الانتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل، و قد عملت المؤسسات على تبنّي سياسات و برامج من أجل تنمية قدرات العاملين بها و تحفيزهم من أجل رفع مستوى أدائهم و دفعهم نحو تحقيق أغراض الإدارة و أهدافها بكفاءة و فعالية. هذا التوجّه أطلق عليه التمكين، و هو يعني بالمقام الأول إيجاد مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها و آمالها و مخاوفها، كما أن الأفراد الممكّنون يُعاملون باحترام، و توضع آرائهم موضع الاعتبار، و تفتح الأبواب أمامهم للمبادرة و حلّ المشاكل و الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم.

و قد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا، كما أن التطور المتسارع في التكنولوجيا، و التأكيد المتزايد على الجودة و المرونة في إنتاج المنتجات و الخدمات جميعها تؤكّد الحاجة إلى التغيير. و في عصر العولمة و الانفتاح الذي يميّز عالم اليوم و ما يترتّب على ذلك من حتمية التحوّل من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر مرونة، فقد أصبح تمكين العاملين موضوع اهتمام واسع من طرف مختلف الباحثين، و ذلك لترسيخ روح المسئولية و الاعتزاز لدى هؤلاء العاملين، فطُرحت العديد من المقترحات و الأفكار و أُجريت الدراسات التي تبرز أهمية التمكين كمنهج ضروري لمواكبة و ملائمة الظروف و التحدّيات الرّاهنة، و السّعي للنموّ و التطوّر و تحقيق الكفاءة و الفعالية و الرّيادة، و المحافظة على المزايا التنافسية و الحصة السوقية للمؤسسة.

و من أجل التعرّف على عملية تمكين العاملين أكثر، ارتأينا أن نقسّم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية عملية التمكين.

المبحث الثاني: أبعاد عملية التمكين

المبحث الثالث: التمكين و المسيّر.

المبحث الأول: ماهية عملية التمكين.

إن التغييرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسات هي الدافع الرئيسي للتطوّر الجذري في الفكر الإداري النظري و الاتّجاه التطبيقي لهذه المؤسسات، فقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الصفوف الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيّرات البيئية، ممّا اقتضى تمكينهم من التصرّف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصا جوهرية للمؤسسة، و ذلك قصد الاستفادة من قدراتهم و إبداعاتهم و تسخيرها في خدمة العمل.

و سنتعرّف في هذا المبحث بشكل أكثر على تمكين العاملين، من خلال التطرّق إلى مفهومه بشكل واسع، تطوّره في الفكر الإداري، بالإضافة إلى عرض أهميّته و أسبابه.

المطلب الأول: مفهوم و طبيعة التمكين.

قبل التعرّض إلى تعريف مصطلح التمكين، لابدّ من الاعتراف بأن هناك آراء متعدّدة حول التعريف، تختلف باختلاف المفكّرين و المدارس الفكرية التي ينتمون إليها و الزاوية التي ينظرون من خلالها لهذا المفهوم. بالإضافة إلى هذا، فإننا نجد أن هناك بعض المصطلحات المُماثلة التي قدّمتها مختلف الدراسات ذات الصّلة بالتمكين، و التي قد يحدث خلط بينها و بين مفهوم التمكين. من أجل هذا فإننا سوف نتطرّق في هذا المطلب إلى رصد أهمّ التعريفات التي جاءت في مجال تمكين العاملين، و التطرّق إلى أهمّ خصائص هذه العملية، و من ثمّ نتعرّض إلى أهمّ المصطلحات ذات العلاقة بهذا المفهوم.

الفرع الأول: تعريف التمكين.

لقد حاول الباحثون و المفكّرون تعريف التمكين بشكل واضح. و بشكل عام، يمكن أن نشير إلى وجود مقاربتين مختلفتين للخروج بتعريف واضح: [1]

– **المقاربة الهيكلية** التي تقوم على أساس أن التمكين يتضمّن منح القوّة و سلطة اتّخاذ القرار إلى العاملين. هذه المقاربة التقليدية تركّز على سلوك المشرف الذي يُمكّن مرؤوسيه.

– **المقاربة التحفيزية** و التي تنظر إلى التمكين على أنه حالة نفسية للعامل ناتجة عن التمكين الذي يمنحه المشرف.

من خلال ملاحظتنا للمقاربتين أعلاه نستنتج أن المقاربة الأولى (الهيكلية) تهتمّ بسلوك المشرف على أنه سبب للتمكين، بينما تركّز المقاربة الثانية (التحفيزية) على الإدراك الناتج عن المرؤوس. و منه فإن المقاربتين تهتمّان بأسباب و نتائج التمكين.

[1] Carmen Barroso Castro and al, **transformational leadership and followers attitudes : The mediating role of psychological empowerment**, The international journal of human resource management, Vol 19, N°=10, October 2008, P : 1845.

و فيما يلي، نستعرض أهمّ التعريفات التي جاءت في مجال التمكين من طرف مختلف الباحثين و المفكّرين المشهورين في هذا المجال:

عرّف كلّ من (Scott & Jaffe) التمكين بشكل بسيط بأنه: طريقة عمل مختلفة جذريا، يعمل من خلالها الموظّفون مع الإدارة بشكل جماعي. [1]

و عرّفه (Collomb) بأنه: " تحويل صلاحية اتخاذ القرار لكلّ المستويات التنظيمية [2]، و هو ليس مجموعة من التقنيات، و إنّما طريقة لبناء تفاهم داخلي للعلاقة بين المؤسسة و العاملين فيها ". [3]

كما عرّفه (Conger & kanungo) بأنه يتضمن زيادة الدوافع لدى الأفراد العاملين في العمل، من خلال تفويض السلطة إلى أدنى مستوى في المؤسسة، حيث يمكن اتخاذ قرارات ذات كفاءة. [4]

أمّا (Bowen & Lawler) فقد عرّفا التمكين بأنه عملية إطلاق حرية العامل، و هو عبارة عن حالة ذهنية لا يمكن تطويرها عن طريق فرضها على الإنسان من الخارج بين عشية و ضحاها. هذه الحالة الذهنية تحتاج أن يتبنّاها الفرد حتى تتوفر له الثقة بالنفس و القناعة بما لديه من قدرات معرفية تساعده في اتّخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يريد تحقيقها. [5]

و عرّف نفس الباحثان (Bowen & Lawler) التمكين بأنه يركّز على الممارسات الإدارية التي تهدف إلى إعطاء القوّة إلى العاملين، مثل تفويض صنع القرار و زيادة فرص الوصول إلى المعلومات و الموارد اللاّزمة للأفراد في المستويات الدّنيا من التنظيم. [6]

أمّا بالنسبة ل (Cook) فقد عرّفه بأنه عملية تطوّرت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة و تحمّل المسئولية من أجل التحسين المستمرّ للأداء التنظيمي. [7]

كما عرّفه (Eylon) بأنه عملية تنشيط من شأنها أن تُوسّع من إحساس الثقة و التحكّم عند الفرد و كذلك في التنظيم، الأمر الذي يؤدّي إلى تعزيز الكفاءة الذاتية و الأداء. [8]

---

[1] Synthia D.Scott et Denis T.Jaffe, **L'empowerment : Le nouveau concept du management**, Les presses du management, Paris, 1998, P : 08.

[2] Bertrand Collomb, **le management des hommes**, Editions d'organisation, Paris, 2000, P : 108.

[3] Op.cit., P: 109.

[4] Jay A. Conger and Rabindra N. kanungo, **The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice**, The Academy of Management Review, Vol.13, N°03, July 1988, P : 477.

[5] D.E Bowen and E.E Lawler, **Empowering Service Employee**, Sloan Management Review, Summer 1995, P: 73.

[6] Nigar Demircan çakar, Alper Erturk, **Comparing innovation capability of small and medium-Sized entreprises : Examining the effects of organizational culture and empowerment**, Journal of small business management, Vol 48, N°=3, 2010, P : 330.

[7] سيد محمد جاد الرّب، **جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية**، جامعة قناة السويس، السويس، 2008، ص: 57.

[8] Nigar Demircan çakar, Alper Erturk, op.cit, P: 330.

و رأى (Cole) أن التمكين عبارة عن عملية اكتساب القوّة اللازمة لاتخاذ القرارات و الإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمسّ وظيفة الفرد، و استخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة. [1]

أمّا (Liden & Tewksbury) فقد تحدّثا أن مفهوم التمكين له جذور في العديد من الموضوعات مثل التحفيز الذاتي و تصميم الوظائف و المشاركة في صنع القرار و نظريات التعلّم الاجتماعي و الإدارة الذاتية. [2]

كما عرّفه (Potterfield) بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد و إصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرّف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلّق بأعمالهم. [3]

و عرّفه (Ettorre) بأنه منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و إمكانية التصرّف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، و التمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار و لكنه أيضا وضع الأهداف و السّماح للعاملين بالمشاركة. [4]

و ذهب(**علي عبد الوهاب**) إلى أن التمكين هو منح العاملين قوة التصرّف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها، و حل مشاكلها و التفكير الإبداعي و تحمّل المسئولية و الرقابة على النتائج. [5]

أمّا (**ناصر العديلي**) فعرّفه بأنه عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية و الجماعية و تقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات و القرارات و المهام الإدارية و إشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو و التطوّر و الإبداع. [6]

و في إطار ما سبق يمكن و ضع التعريف التالي لتمكين العاملين:

هو مبادرة يقوم بها المسيّرون في المؤسسة اتّجاه العاملين –خاصة أولئك المتواجدين في المستويات الدنيا–، أساس هذه المبادرة هو مشاركة العاملين في المعلومات، و منحهم حرية التصرّف و

---

[1] عماد علي المهيرات، **أثر التمكين على فاعلية المنظمة**، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص: 22.

[2] Scott E. Seibert and al, **Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction**, Academy of management journal, Vol 47, N°=3, 2004, P : 332

[3] محمد الحراحشة و صلاح الدين الهيتي، **أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، المجلّد 33، العدد 2، 2006، ص: 244.

[4] نفس المرجع السابق الذكر، نفس الصفحة.

[5] فاتن أبو بكر، **نظم الإدارة المفتوحة –منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات–**، الطبعة 2، دار إيتراك للنشر و التوزيع، عمّان، 2001، ص: 95.

[6] عماد علي المهيرات، مرجع سابق الذكر، ص: 22.

الاستقلالية، و إشراكهم في التخطيط و وضع الأهداف و اتّخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، و تبنّي العمل الجماعي من خلال أسلوب الفريق و روح الجماعة الواحدة، و يتمّ هذا في إطار التزام العاملين بالاستخدام الفعّال للقوّة و السّلطة الممنوحة لهم، ما من شأنه تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة و العاملين فيها.

يمكننا من خلال التعريفات السابقة كذلك، استنتاج الخصائص الأساسية للتمكين، و هي: [1]

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعّال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركّز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حلّ مشاكل العمل و الأزمات؛
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا؛
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم و يعطيهم السّلطات الكافية في مجال خدمة العميل؛
- يجعل التمكين الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم.

إذن، التمكين هو مفهوم يشير إلى مجال واسع من الممارسات التي تعطي مسئولية للأفراد العاملين في المستويات الدّنيا، و هو طريقة جديدة و مختلفة للعمل، يشعر العاملون من خلالها أنهم مسئولون ليس فقط عن أعمالهم و إنما عن السّير الحسن للمؤسسة بأكملها، حيث يكون العامل طرفا فعّالا في حلّ المشاكل و متعاونا في التخطيط لبلوغ الأهداف، و حيث يتعاون الجميع من أجل تحسين أداء المؤسسة بشكل مستمر و تحقيق درجات أعلى من الكفاءة، و حيث تكون المؤسسة منظّمة بشكل يجعل العاملين يحسّون بأن لديهم الفرصة للحصول على النتائج التي يرغبون بها و يستطيعون إنجاز ما يجب أن يُحقّق و ليس فقط عمل ما يُنتظر منهم، و أنهم سوف يُكافئون على ذلك.

<u>الفرع الثاني: مصطلحات لها علاقة بالتمكين</u>.

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام واسع من طرف عدد كبير من المفكّرين ابتداء من نهاية الثمانينات و بداية التسعينات من القرن العشرين، لدرجة أن بعض الباحثين أطلقوا على عصر التسعينات تسمية " عصر التمكين "، إلاّ أنه رغم تعدّد الدراسات و الأعمال المتعلّقة بالتمكين، مازال الغموض و الاختلاف بين الباحثين قائما حول مفهومه و الفرق بينه و بين بعض المفاهيم الإدارية الأخرى، مثل: تفويض السلطة، و المشاركة، و الاندماج و الإثراء الوظيفي.

<u>أ-التمكين و تفويض السلطة</u>.

يُمكن التعرّف إلى أهمّ الاختلافات بين التمكين و تفويض السلطة من خلال الجدول الموالي:

[1] بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات المديرين – لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين –**، الطبعة 1، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص-ص: 206-207.

الجدول رقم (04): الفرق بين التفويض و التمكين.

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليُقدّر و يُقرّر
تظلّ المسئولية للمفوَّض	يتحمّل المفوَّض إليه المسئولية كاملة
التفويض مؤقّت	التمكين دائم و يجسّد فلسفة ثابتة
في التفويض يُقاد المفوَّض إليه	في التمكين القيادة ذاتية
المعلومات تُتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات مُتاحة كلية
إن أخطا المفوَّض إليه يُسحب التفويض منه	في حالة خطأ المفوَّض إليه يُتحرّى السّبب و يُعالج

المصدر: سيد مصطفى، **تمكين العاملين: السّمات و المهارات و المقاييس المؤثرة**، مركز خبراء العرب في الهندسة و الإدارة، القاهرة، 2004، ص: 07.

يشير الجدول أعلاه إلى الاختلاف بين التفويض و التمكين، حيث يتبيّن لنا أن التمكين أعمق و أشمل من التفويض، فهذا الأخير يقوم على أساس نقل جزء من صلاحيات المسيّر لمرؤوسيه مع بقاء المسئولية عن الأعمال له، كما أن التفويض عملية مُؤقتة يُقاد فيها المفوَّض إليه، و تُتاح له المعلومات حسب مقدار التفويض، و يُسحب منه هذا الأخير عندما يرتكب خطأ ما. بينما في التمكين تُمنح الفرصة للعاملين للمشاركة في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم و يتحمّلون المسئولية كاملة عن نتائج مهامهم و قراراتهم، كما أن التمكين دائم، يُمارس من خلاله الأفراد الإدارة الذاتية، و تُتاح لهم المعلومات بشكل كامل، و في حالة وجود أخطاء فإنها تُعتبر فرصة للتعلّم و الخبرة يُتحرّى عن أسبابها و تُعالج جماعيا.

ب- التمكين و المشاركة و الاندماج.

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين و المشاركة، و وفقا لتعريف تمكين العاملين تُعدّ عملية المشاركة هي المفتاح الأول و الركن الرئيسي لتمكين العاملين (خاصة في الصفوف الأولى) من التصرّف السريع في المواقف الجديدة التي يُواجهونها. [1]

إن مشاركة العاملين ثم اندماج العاملين هي انعكاسات لاتجاهات الإدارة الديمقراطية التي شاعت في السبعينات، و خلال الثمانينات، مع بروز إدارة الجودة الشاملة تمّ تطوير ممارسات المشاركة و الاندماج للعاملين، التي لا توجد اختلافات جوهرية واضحة بينهما، إلى مفهوم و ممارسة أكثر تطوّرا و عمقا و ملائمة لإدارة الجودة الشاملة عُرفت بتمكين العاملين. أي أن تمكين العاملين مرحلة تطوّرية أعلى و لبنة مضافة إلى اندماج العاملين و المشاركة و ليس مغايرا و لا لاغيا لهما. [2]

---

[1] محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، الطبعة1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمّان، 2008، ص-ص: 81-82.

[2] رعد عبد الله الطائي و عيسى قدادة، مرجع سابق ألذكر ص: 238.

إن اندماج العاملين يحوي ثلاثة عناصر أساسية هي التأثير في اتخاذ القرار و التفاعل و التشارك في المعلومات، و الهدف منه و من المشاركة هو خلق الولاء و الشعور بالانتماء للمؤسسة و التبنّي لأهدافها، و تحقيق أقصى استثمار لطاقات العاملين، بالإضافة إلى تحفيز الإبداع لديهم، و هي ممارسات ذات أهمية في مدخل إدارة الجودة الشاملة تمّ تطويرها و الارتقاء بها في إطار أوسع و أكثر عمقا هو التمكين.

ج- التمكين و الإثراء الوظيفي.

يُعرّف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمّن تنوّع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، و تحديد كيفية تنفيذها و قيامه بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله و اتّصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، و بناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلّب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية و قدرته على التأثير على الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة بالعمل و مخرجاته. [1]

إذن يتّضح أن كل المفاهيم التي تم تناولها لها علاقة وطيدة بمفهوم تمكين العاملين، حيث يُعتبر هذا الأخير نتاجا لتطوّر الفكر الإداري و ما تضمّنه من تركيز على أهمية المورد البشري في المؤسسة، إذ كان الأمر في الستينات من القرن العشرين مرتبطا بمفهوم مشاركة العاملين، ثم تطوّر الأمر في السبعينات إلى إدماجهم، و انتقل الموضوع في الثمانينات إلى إدارة الجودة الشاملة و ما تحتويه من مفاهيم تتعلّق بالاستثمار الأحسن للمورد البشري مثل الإثراء الوظيفي، ليتمّ اعتماد التمكين في بداية التسعينات كمدخل أوسع و أكثر عمقا يتضمّن جميع العناصر السابقة، و يرتقي بها إلى الأحسن.

المطلب الثاني: تطوّر التمكين في الفكر الإداري.

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة و في ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، و إنّما ظهر نتيجة تراكمية و تطوّرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطوّر في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، و بالمفاهيم التي تتعلّق بإدارة الموارد البشرية و إدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها (الزبائن) بشكل خاص. [2]

الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.

تشمل هذه المدرسة كلّ من نظريات: الإدارة العلمية و التقسيمات الإدارية و البيروقراطية.

---

[1] محمود جاد الله، مرجع سابق الذكر، ص: 82.

[2] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 13.

و يعتبر التمكين و نظرية الإدارة العلمية ل (F.Taylor) على طرفي نقيض، و لم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، و ما ورثه (Taylor) من الثورة الصناعية يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المُثلى لإنجاز أكبر كمّ من الإنتاج، حتى لو تطلّب الأمر تقديم حوافز للعامين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، و من أجل زيادة الكفاءة و تحسين مستوى الإنتاج. [1]

و تعدّ مدرسة التقسيمات الإدارية بمثابة النظرية الثانية في الفكر الإداري الكلاسيكي، و قد جاء بها المفكّر(H.Fayol). فقد قسّم هذا المفكّر وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط، و التنظيم، و إصدار الأوامر، و التنسيق، و الرقابة، و وضع Fayol قواعد العمل الإداري الأربعة عشر و التي من أهمّها: تقسيم العمل، و السلطة، و الانضباط، و وحدة الأوامر، و وحدة التوجيه، و المركزية.

و الملاحظ لهذه النظرية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط و النظام و الثبات في العمل، و لكن لا يجد مجالا فيها لمنح العامل أي دور في المشاركة و إبداء الرأي أو حرية التصرّف.

أما مدرسة البيروقراطية للمفكّر(M.Weber)، الذي انصبّ اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة، فقد انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب)، الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهمّاتها بأعلى كفاءة. و يتألّف نظام البيروقراطية من عدد من المكوّنات، أهمّها: تقسيم العمل بشكل محدّد بين أعضاء المؤسسة، سلسلة واضحة من إصدار الأوامر، تدوين الأفعال و القواعد و القرارات الإدارية، و خضوع جميع الأعضاء للانضباط و الرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهمّاتهم.

و قد وجّهت للمدرسة الكلاسيكية انتقادات عديدة، لعدم اهتمامها بالجانب الإنساني، حيث برزت ابتداء من عام 1920 حركات جديدة لقي فيها الجانب الإنساني حظّا أوفر. تركّزت هذه الحركات في مدرسة العلاقات الإنسانية.

<u>الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية.</u>

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، التي برزت إلى الوجود بوصفها ردّ فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنّتها مدرسة الإدارة العلمية. أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض مزيد من السلطة التنفيذية لهم و إشراكهم في صنع قرارات العمل، إنّما هي مرحلة متقدّمة من أفكار المدرسة الإنسانية، فيما عُرف بمشاركة العاملين في الخمسينات و الستينات من القرن الميلادي الماضي. [2]

---

[1] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر ، ص-ص: 15-16.

[2] بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي و الإداري**، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمّان، 2009، ص: 178

أ-دراسات Elton Mayo.

بدأ (Mayo) دراسته في شركة Western Electric بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، حيث عزل ستة عاملات في غرفة خاصة و تمّ ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة، و عند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسّن في الإنتاجية و لكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل المادية. و قد استنتج أن هناك عوامل أخرى تفسّر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين: الأول هو مناخ العمل الجماعي و الثاني هو الإشراف المشترك. ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة و مرحة، الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط. و في ظلّ العامل الثاني فقد يشعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات و سماع آرائهم باستمرار، و هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق و هما اللّتان تسبّبتا في تحسين الإنتاجية. [1]

و قد كانت دراسة (Mayo) من أهم الأسباب التي فجّرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، المنطلقة من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيّدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل بالنسبة للمؤسسة التي يعملون بها.

ب- دراسة Mary Parker Follett

ركّزت (Follett) بوجه خاص على الجماعة، باعتبارها الحجر الأساس في بناء المؤسسات، إذ أنه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدّد هويّته و أن يكون خلاّقا في عمله. و المؤسسة هي جماعة كبيرة لأعضائها مصالح مشتركة، و يعتبر تحقيق هذه المصالح مسئولية مشتركة، بحيث أن عمل الجماعة سويّة يعطيها الوحدة المتكاملة، و يؤدي العاملون مهمّاتهم ليس للمدير و إنما مع المدير، و يتلقون الأوامر بحُكم الموقف الذي يواجهونه، و من مهمّتهم اكتشاف النظام الذي يحكم الموقف، و يستجيب أعضاء المؤسسة للموقف اعتمادا على معارفهم و خبراتهم مستهدفين تحقيق المصالح المشتركة، و هكذا تصبح الرقابة أفقية و تعاونية، و ليست عمودية، و يُظهر الأعضاء المسئولية و التضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة، و كل عضو هو جزء مكمّل لأجزاء في المؤسسة. [2]

لقد تحدّثت (Follett) في مواضيع في أوائل القرن الماضي، يُنظر إليها على أنها حديثة حتى وقتنا الحاضر، حيث يبرز إيمانها الكبير بدور الموظّف في المؤسسة كمالك لها، لخلق شعور بالمسئولية الجماعية تجاه العمل و تجاه أهداف المؤسسة.

ج- نظرية الحاجات.

---

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 62.

[2] خليل محمد حسن الشمّاع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، الطبعة 5، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمّان، 2007، ص: 45.

جاءت هذه نظرية الحاجات ل(Maslow) لتُكمّل الأعمال التي قام بها (Mayo)، حيث أكّد أن العلاقات الجيّدة في العمل لا تكفي وحدها لتحسين إنتاجية العاملين، و ركّز على دراسة الحاجات الإنسانية.

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدأين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع، حيث أن الحاجات المُشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معيّن، في حين أن الحاجات غير المُشبعة هي التي تؤثّر في سلوك الفرد و تدفعه للبحث عن إشباعها. أما المبدأ الثاني فهو مبدأ التدرّج في إشباع الحاجات، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تُفعّل إلا بعد أن تكون الحاجات في المستوى الأدنى منه قد أُشبعت. و في إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية (Maslow) تحثّ المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمّة من خلال العمل، لكي ينعكس إيجابيا على الأداء و الإنتاجية. [1]

د- نظرية x و نظرية y.

دعا (Mc Gregor) إلى الانتقال من الممارسات القائمة على النظرة الكلاسيكية للعمل و سمّاها نظرية X، إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية و التي أطلق عليها نظرية Y. و وفق أفكار Mc Gregor فإن افتراضات نظرية X تدور حول عدم حب العاملين للعمل و نقص الطموح و عدم الاستعداد لتحمّل المسئولية و مقاومة التغيير، كما أنهم يفضّلون أن يُقادوا بدلا من أن يكونوا هُم القادة، و يُحفّزون ماديا فقط. لذا فإن الباحث يرى بأن هذه الافتراضات سلبية و غير واقعية و اقترح بدلها افتراضات نظرية Y، و التي في إطارها يرى المدراء العاملين يحبون العمل و مستعدّين لتحمّل المسئولية و قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم، و هم كذلك مبدعون و ذوي خيال خصب. [2]

و تتفّق نظرية Y للمفكّر Mc Gregor مع التمكين، حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، و يشجّعون الاتّصالات الصّاعدة، و يستمعون إلى آراء مرؤوسيهم و نصائحهم، و يوفّرون الفرص لإعطاء المزيد من المسئولية، و حيث أنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، و يركّزون على توسيع الوظيفة و إثرائها، و الاعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس نظرية X. [3]

هـ- نظرية الشخصية الناضجة.

إن ما قام به (Argyris) من جهود في نقض عُرى النظريات التقليدية هو في حدّ ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجُّه لفكر التمكين، و خاصة عندما وجّه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية، مؤكّدا أن هذه الأخيرة و الممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ

---

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق الذكر، ص: 64.

[2] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 64.

[3] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة و التمكين**، الطبعة 1، عالم الكتاب الحديث، إربد، 2008، ص: 128.

و ناضج و عاقل [1]. إن الأمثلة كثيرة و يمكن الإشارة إلى أحدها، و هو أن اتجاه الإدارة العلمية يرى في التخصّص و تقسيم العمل سبيلا إلى مزيد من الكفاءة في الأداء عندما نحدّد المهمّات بدقّة، في حين يرى (Argyris) أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل، حيث أنه يريد مزيد من المرونة و حرية التصرّف و طرح الأفكار الإبداعية. كذلك ترى الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة الواضح و ممارسة الرقابة و كتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يخلق نوعا من الإتّكالية و الجمود لدى العامل، يشعر من خلالها أن بيئة العمل مفروضة عليه و بالتالي يقلّ اندفاعه للعمل. و لعلّ أهم ما توصّل إليه الباحث في انتقاده لمبدأ وحدة الإدارة الذي ناد به (Fayol)، هو أن هذا المبدأ يخلق ظروف الفشل النفسي للعاملين، و أن النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف.

الفرع الثالث: المدارس الحديثة في الإدارة.

سوف نتحدّث في هذا الجزء عن تطوّر ملامح التمكين ضمن كل من مدارس: النظم، الموقفية، التميّز، الجودة الشاملة، و المؤسسة المتعلّمة.

أ-مدرسة النظم

مدرسة النظم قائمة على مفهوم النظام الذي يعني: الكيان المنظّم و المركّب الذي يجمع بين أشياء أو أجزاء تُشكّل في مجموعها تركيبا كليّا موحّدا. و منه، فإن هذه المدرسة تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح يتكوّن من عدّة أنظمة فرعية، و هذه أيضا تتكوّن من نظم فرعية أصغر ترتبط ببعضها البعض. [2]

هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحدّدة إلى النظرة الكليّة الشمولية و الأهداف المشتركة. فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشئون وظيفته المحدّدة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككلّ متكامل من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة مع بعضها، مما كرّس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المُؤهّل و القادر على المساهمة الفاعلة. [3]

ب- المدرسة الموقفية.

المدرسة الموقفية اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من أنه لا توجد طريقة فُضلى للإدارة يمكن استعمالها دائما في كل المواقف، أي أنه لا يوجد تخطيط و تنظيم و قيادة و تحفيز و رقابة

---

[1] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 25.

[2] محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، **الإدارة علم و تطبيق**، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمّان، 2008، ص: 52.

[3] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 25.

تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة. بالعكس، فإن المدراء يجب أن يجدوا الطّرق المناسبة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة. [1]

هذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلّب من المؤسسة التفكير فبل المبادرة بتطبيق نظرية ما أو فكرة محدّدة، و ما يُبرّر ذلك أن كثيرا من المؤسسات تفشل نتيجة للتسرّع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرّد أنها نجحت في مؤسسة أخرى، و سرعان ما تفشل نتيجة عدم ملائمتها للمتغيّرات الظرفية الخاصة بالمؤسسة. و منه فإن النظرية الموقفية تمثّل بيئة مناسبة للتفكير الإبداعي و الخلاّق و عدم التسرّع.

ج- نظرية البحث عن التميّز.

إن التميّز أصبح ميزة مُهمّة في عالم الأعمال اليوم، فالمدراء و العاملين في المؤسسات يعتبرون التميّز مدخلا مناسبا لخلق ميزات تنافسية تعطي منتجات و خدمات عالية الجودة للمستهلكين. إن ما يسند ذلك هو ثقافة تنظيمية تحوي الجودة كقيمة أساسية و كذلك تقوّي الالتزام بها في جميع جوانب بيئة العمل. إن باكورة الاهتمام بالتميّز تمثّلت في طروحات (W. Ouchi) التي ضمّنها النظرية المعروفة **نظرية Z**، و التي حاولت أن تجعل التميّز مرتبطا بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين و مجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالنوعية و تحسينها باستمرار، من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل و التعاقد معهم مدى الحياة و تطوير جوانب الرقابة الذاتية و المسئولية الجماعية. أما المساهمة البارزة الأخرى فقد جاءت من (Watermen & Peters) في كتابهما المعروف " البحث عن التميّز "، و الذي حدّدا فيه مجموعة من خصائص مشتركة لأفضل المؤسسات أداء و منها: قُربها من المستهلك، توجّه نحو الفعل الدقيق و المبادرة، ارتباط الإنتاجية برأس المال المعرفي، الاستقلالية و الإبداع، هيكل تنظيمي بسيط، حرية المبادرة و الرقابة الذكية و المحكمة. [2]

د- نظرية إدارة الجودة الشاملة.

تزايد الاهتمام بالجودة و طُرحت أفكار كثيرة في نطاقها حتى تشكّل مدخل فكري و منهجي في إدارتها سمّي بإدارة الجودة الشاملة، حيث يشير هذا المدخل كون الجودة مسئولية جميع العاملين و في جميع العمليات منذ الحصول على الموارد، و لغاية وصول المنتج إلى المستهلك.

أما موضوع تمكين العاملين، فقد احتلّ مكانة كبيرة ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة دون إشراك العاملين في عمليات التحسين المستمر، و دون تفاني هؤلاء العاملين و تعاونهم و انتمائهم لفكر الجودة.

و سوف نتحدّث عن العلاقة المتميّزة بين تمكين العاملين و مدخل إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر تفصيلا، في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق الذكر، ص: 52.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 69-70.

هـ- نظرية المؤسسة المتعلّمة.

يغلب في أدبيات الإدارة المعاصرة رأي يرى أن المؤسسة هي كائن حي تنشأ و تنمو عبر مراحل دورة حياة تشابه دورة حياة أي كائن حي، و تنتهي بالانهيار و الاندثار كما يموت الإنسان، و من هنا يجوز تصوّر المؤسسة تتعلّم كما يتعلّم الإنسان، بمعنى أنها تكتسب أنواعا جديدة من السلوك (الممارسات و الأنشطة) نتيجة تعرّضها لمواقف تفرض عليها التخلّي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعُد تساير متطلّبات المواقف الجديدة و المتغيّرة، أما إذا بقيت المؤسسة جامدة و منعزلة (غير متعلّمة) فإنها ستُواجه نتائج سلبية قد تنتهي بانهيار المؤسسة و فنائها. [1]

و تعتبر المؤسسة المتعلّمة من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تُعزّز موضوع التمكين و تستثمره من أجل التجديد و التطوير المستمر، حيث يُعدّ تمكين العاملين أحد أهمّ المقوّمات التي تعتمد عليها المؤسسة المتعلّمة، باعتباره يحرّر العامل من أي قيود تمنعه من التعلّم و المشاركة.

باستعراضنا لتطوّر التمكين عبر الفكر الإداري، نستنتج أن هذا المفهوم لم يأت مباشرة، و إنما جاء نتيجة تراكمات و تطوّرات عبر مختلف المدارس الإدارية، حيث بدأ مفهومه يتبلور مع أفكار المدرسة الإنسانية، و استمرّ بعد ذلك في التطوّر إلى أن وصل إلى ما وصل إليه اليوم، و سوف يستمرّ في التطوّر تماشيا مع كل ما هو جديد في الفكر الإداري المعاصر.

المطلب الثالث: أهمية و أسباب التمكين.

من خلال تعرّفنا على مفهوم التمكين و أهمّ خصائصه و تطوّره في الفكر الإداري، نستنتج أن الهدف الأساسي من وراء تطبيقه يذهب باتّجاه زرع الثقة في نفس العاملين، و إشعارهم بأنهم عناصر مهمّة في تحقيق أهداف المؤسسة، و بأنهم شُركاء حقيقيون في ذلك.

الفرع الأول: أهمية التمكين.

لقد ازدادت أهمية عملية التمكين منذ ظهوره في أواخر الثمانينات، لما تشهده البيئة الخارجية من تغييرات عديدة و سريعة و خصوصا في مجال التقدّم التكنولوجي، فالمؤسسات تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقلّ، و لذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفُرص لكلّ عضو من أعضاء المؤسسة ليُساهم بأكبر قدر في تحقيق أهدافها. [2]

تنبع أهمية التمكين من زيادة حاجة المؤسسات إلى تحسين تنافسيتها من خلال تحفيز العاملين على التفكير المستقلّ، و الإفادة من قدراتهم الإبداعية، و بالتالي تحسين أفكارهم و تحسين جودة المخرجات التي تقدّمها المؤسسة، و تأتي كذلك أهمية التمكين من واقع الحقيقة التي تقضي بأنه عبارة

---

[1] علي السلمي، **إدارة التميّز**، مرجع سابق الذكر، ص: 26.

[2] رامي جمال يوسف أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 144.

عن إستراتيجية و مهارة تنظيمية، تستهدف التطوير و التحسين المستمرين، و هو الأمر الذي يتطلّب منها مواكبة التغيّرات و مجابهتها، و هي التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات، فالتمكين يؤدّي إلى استجابة الموظّفين بسرعة و بشكل إيجابي في التعرّف على المشكلات و إيجاد الحلول لها. [1]

إن العامل الحيوي للنجاح في أيّة مؤسسة هو نوعية القرارات التي يتّخذها موظّفوها، و المعرفة قوّة، و الأشخاص الذين يتمتّعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصّائبة، ففي الماضي كانت قرارات عديدة تُتّخذ بواسطة أفراد على رأس المؤسسة لأنهم وحدهم يملكون المعرفة اللاّزمة و القدرة على شرح و توضيح هذه المعرفة. و قد بدا هذا غير عملي بعد نموّ و تطوّر المؤسسات، حيث تسري المعلومات من أسفل إلى أعلى و تتعرّض للتشويه عن طريق المبالغات و التفسيرات، و المعروف دائما أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتّخذها أقرب الأفراد من نقطة تولّد المعلومات، و هذا يعني دائما العاملين بالورش و المعامل و على أجهزة الكمبيوتر و مكاتب البيع و أولئك الذين يديرون ماكينات الإنتاج. [2]

و تؤكّد نتائج الدراسات و الممارسات الميدانية أن التمكين ليس خيارا واهيا، فالمديرون الذين مهّدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم و خبراتهم و مهاراتهم و جهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف. [3]

التمكين هو من أهم ضمانات حيوية و استمرار أي مؤسسة، إن ما ينجم من حلول مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل سيؤدي لعدّة نتائج سلبية أهمّها انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفُرص، و ثانيها تواضع جودة القرارات و تواضع كفاءة الأداء...، و من ناحية أخرى فالتمكين يُسهم في رفع معنويات و رضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة و ثقتها بهم، هذا الرضا الذي يُسهم مع حرية التصرّف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي و السّعي لتحسين الأداء، ناهيك عن أن التمكين يؤدي لسرعة و رشاقة معالجة شكاوى و اقتراحات و مشكلات العملاء الداخليين و الخارجيين، و هو عامل أساسي لنجاح المؤسسات و استمرارها فاعلة ناجحة، لاسيما و قد أصبحت المؤسسات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت. [4]

---

[1] هناء الرقاد و عزيزة أبو دية، **القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس**، مجلّة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلّد 26، العدد 5، 2012، ص: 1200.

[2] عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 21.

[3] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 144.

[4] نفس المرجع السابق الذكر ، ص-ص: 144-145.

و تشير العديد من الأدبيات إلى أن فعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تُقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة و الفعالية [1]، و هذا ما يُثبت أهمية عملية التمكين في المؤسسة.

و يمكن القول أن أهمية التمكين تتجلّى في الفوائد و المزايا التي يُحققها تطبيقه سواء للعاملين أو المؤسسة، و بالطبع تمتدّ الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء و المورّدون و غيرهم، و يمكن إجمال أهمّ فوائد هذه العملية فيما يلي: [2]

–اتخاذا قرارات فعّالة على مستوى العاملين مبنيّة على معلومات و بيانات فعّالة في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار؛

– سرعة اتخاذ القرارات، و الإدارة الجيّدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات و المشكلات تُحلّ على المستوى التشغيلي للعاملين؛

– الاستفادة من خبرات و مهارات العاملين في التفكير و الإبداع و قبول التحدي نحو اتخاذ القرارات و حل المشكلات على مستواهم التنفيذي، و بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة و أكثر قدرة على تحمّل المسئولية؛

– أكبر استفادة ممكنة من البيانات و المعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يُدعّم من خلال نظام المعلومات، و يُدعّم نظام المعلومات بالتغذية المرتدّة على القرارات التي تمّ اتخاذها، إنه بمثابة نظام خبرة؛

– إسعاد العاملين و زيادة درجة الرضا و الفخر و الاعتزاز لديهم بوظائفهم و مهامهم و تكليفاتهم الجديدة، و أيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى و معنى؛

– يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء و الالتزام اتجاه المؤسسة، فالقبول و الملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين؛

– يثير التمكين التحدّي لدى العاملين، و يساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية و قوة، كما أن التمكين يبني الثقة و يزيد من التواصل الفعّال بين الإدارة و العاملين، فالتفويض و التعليم و التمكين و ليس الإدارة الأوتوقراطية أو الضيّقة هي التي تشكّل عمل القائد؛

– يؤدي التمكين إلى بناء و تأهيل المساعدين لتولّي المناصب و المواقع القيادية في المؤسسة مستقبلا؛

– من كل ما سبق، يمكن القول بأن التمكين إذا تمّ بصدق و ثقة من قبل القادة، و قدرة على تحمّل المسئولية و التزام و تعهّد بالاستخدام الفعّال للسلطة من قبل المرؤوسين، فسوف يساهم التمكين في:

- زيادة درجة استقرار و ولاء و إخلاص العاملين؛

---

[1] عطية حسين أفندي، مرجع سابق الذكر، ص: 10.

[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق الذكر، ص–ص: 60–61.

- تخفيض معدّلات دوران العمل و معدّلات الغياب و التغيّب؛
- تخفيض معدّلات الحوادث و الإهمال و السرقة و التالف؛
- زيادة الإنتاجية و زيادة الربحية؛
- الاتجاه نحو التحسين المستمر و تحقيق التميّز التنافسي.

و تجدر الإشارة إلى أن التطوّرات و التحوّلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكّدت أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير و العاملين، حيث أن هذه العلاقة تُمثّل حجر الأساس لنجاح تبنّي أساليب التطوير داخل المؤسسات. [1]

إذن، يعدّ التمكين وسيلة أساسية و هادفة في تحقيق المؤسسات لأهدافها بكفاءة و فاعلية عالية، كما أن التنافس في الأسواق العالمية يجعل من التمكين ضرورة حتمية في انصهار العاملين فيها ببودقة الولاء و الانتماء، و هذا ما يحقق للمؤسسة المكانة السوقية الملائمة، و هو في الأخير الهدف الذي تسعى كل مؤسسة إلى إنجازه. كما لا ننسى بأن التمكين يُعتبر قاعدة أساسية لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و التي تُعتبر جوهر الإدارة المُعاصرة، و هو ما يُبرز الأهمية الكبيرة لعملية التمكين.

<u>الفرع الثاني: أسباب التمكين</u>.

في الإدارة التقليدية يُخبر المدير مرؤوسيه ما يتعيّن عليهم أن يفعلوا و كيف ينفّذوا و متى، و قبل أن يتصرّفوا يتعيّن عليهم الرجوع لرئيسهم، أمّا التمكين فيهدف للتخلّص من هذه الممارسات، حيث يمكن للعاملين من خلاله صنع القرارات، مثل الاتّصال بالعملاء و استقطاب طلبياتهم و شراء المستلزمات و جدولة العمليات و الإنتاج و قياس جودة الأداء و الشحن، و ما إلى ذلك، و هذا يعني أن في التمكين تهيئة مساحة وافية من حرية التصرّف في صنع القرار لأفراد أو فرق عمل تتوافر لديهم مقوّمات التمكين دون الرجوع للرؤساء، و توفير المعلومات اللاّزمة لصنع القرار، و جعل عمل الموظّف المُمكّن ذا معنى و قيمة، و تهيئة فرص تأثير الموظّف المُمكّن على مجريات الأمور في نطاق عمله بما يُتيح مساحة مناسبة من المرونة و الإبداع لدى العاملين فُرادى و ضمن فرق العمل.

من أهمّ الأسباب التي أدّت إلى زيادة أهميّة تمكين العاملين الاتّجاه المتزايد نحو العولمة، و زيادة حدّة المنافسة بين المؤسسات، حيث نتج عنهما زيادة سعي المؤسسات نحو تقديم منتجات ابتكارية و زيادة مستوى الإنتاجية، و هو ما يتطلّب منح مزيد من الحريّة للعاملين. [2]

---

[1] علي الضلاعين، **أثر التمكين الإداري في التميّز التنظيمي –دراسة ميدانية في شركة الاتّصالات الأردنية–**، دراسات، العلوم الإدارية، المجلّد 37، العدد 1، 2010، ص: 71.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص: 46.

و من الناحية التقليدية، فإن العمل بجدّ و إخلاص يمثّل أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه. و لكن مع تقدّم المنافسة العالمية و الحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجدّ لم يعد كافيا، بل إنه و في كثير من الحالات يجب العمل بذكاء أيضا. في بعض الأحيان نجد أن صُنّاع القرار يفسّرون معنى العمل بذكاء على أنه الحصول على التكنولوجيا الجديدة و المتقدمة، و هذا يمكن تقليده بيُسر و سهولة من قبل المنافسين من خلال الحصول على هذه التكنولوجيا المتقدمة، أو حتى الحصول على أفضل منها. [1]

إن أحد أهم عناصر العمل بذكاء و المفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك العاملين و تمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم و تُروّج للتفكير المستقل و أخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات و الأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة و تحسين نوعية القرارات و سوف تزيد من الإنتاجية، و بالتالي تزيد من تنافسية المؤسسة. إن الأسباب التي تدفع بالمؤسسة لتسلك منحى التمكين هو أنه يمثّل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين و مبادراتهم، و الذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المؤسسة. [2]

لقد أشارت دراسات كثيرة إلى اتجاه المؤسسات العالمية في منتصف و أواخر التسعينات من القرن العشرين لتبني إستراتيجية التمكين، و لعلّ واحدا من الأسباب المهمّة كما أكّدته هذه الدراسات هو بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة. فضلا عن تنظيرات الباحثين مثل " Peter & Waterman " التي أشارت إلى ضرورة صنع القرارات و دفعها باتجاه المستويات الدنيا و مفاهيم الإدارة بالمشاركة التي انتشر تطبيقها في الأربعينات. [3]

و منه، نستطيع أن نقول التغييرات الكبيرة التي حصلت في بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسة هي سبب أساسي في دفع المؤسسات إلى تبنّي عملية التمكين، فالمنافسة الشرسة و سرعة التقدّم التكنولوجي و الطلب المتزايد لمنتجات و خدمات أفضل من طرف العملاء، هي التي دفعت باتجاه التمكين، و المؤسسات اليوم أصبحت بحاجة ماسّة إلى تمكين العاملين بها لمواجهة خطر المنافسين، و للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، و كذلك لابتكار طرق عمل و أساليب جديدة لتطوير منتجاتها و خدماتها. كما أن المؤسسات و في ظلّ سعيها لتحقيق الجودة الشاملة، فإنها مُطالبة بشكل أكبر بتمكين العاملين بها، ذلك أن التمكين يعدّ القاعدة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، طالما أن هذه الأخيرة تعتبر العنصر

---

[1] خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمّان، 2010، ص: 121.

[2] خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع السابق الذكر، ص: 121.

[3] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، **إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمّان، 2009، ص-ص: 102-103.

البشري أهمّ أصول المؤسسة، و أن تحقيق رضاه هو أفضل سبيل لتحقيق رضا العملاء و التفوّق على المنافسين. بالتالي، فإن تضافر جهود الجميع، و إشراك العاملين في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم و تحمّل المسئولية، يعتبر أنجح أسلوب لتحقيق الميزة التنافسية.

يُعدّ التمكين إذن، مصدر طاقة للعاملين في المؤسسة، حيث يُشعرهم بالمسئولية و يدعو إلى تعزيز و تدعيم الروح المعنوية لديهم، و قد تطوّر هذا المفهوم نتيجة التراكمات و التطوّرات الكبيرة التي عرفها الفكر الإداري، و يحتلّ أهمية كبيرة لما له من دور في إطلاق و تحرير الطاقات الكامنة للعاملين و توظيفها لخدمة مصالح المؤسسة و العاملين معا.

المبحث الثاني: أبعاد عملية التمكين.

لا شكّ أن دراسة عملية التمكين تستدعي التعرّف على أبعاده التي تدلّ على محتواه، حيث تناول العديد من الباحثين تفصيل هذه العملية و تحديد أبعادها من وجهات نظر مختلفة، و قد وقع اختيارنا على دراسة الباحث (Ken Blanchard) و زملاؤه كأساس لتوضيح أبعاد التمكين، و المتمثّلة حسب هذا النموذج في كلّ من: **المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، و العمل الجماعي (أسلوب الفريق)**، و قد اخترنا هذا النموذج نظرا لاعتبارين رئيسيين، أوّلهما أن (Blanchard) و زملاؤه من أوائل و أكثر الباحثين المهتمّين بموضوع التمكين، و ثانيهما أن أبعاد التمكين الثلاثة المعتمدة في هذا النموذج تتضمّن جميع الأبعاد الأخرى التي تناولها باحثون آخرون في دراسات مختلفة.

المطلب الأول: المشاركة في المعلومات.

تكتسي المعلومات أهميّة كبيرة في مختلف المؤسسات، خاصة في العمليات الإدارية، و بوجه التحديد في عملية اتخاذ القرار و حلّ مشاكل العمل و الزبائن.

لقد ركّز الكثير من الباحثين في مجال التمكين على أهمية مشاركة العاملين في المؤسسة بالمعلومات التي تجعلهم يتصرّفون بمسئولية و استقلالية أكبر، مؤكّدين على أن المعلومات ضرورية و مهمّة في عملية التمكين.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية المعلومات.

المعلومات هي مجموعة معيّنة من البيانات و التي تخصّ مشكلة معيّنة أو قرار معيّن تمّ تحليلها و تشغيلها و استخلاص نتائج معيّنة منها، و من وجهة نظر إدارية، فإن المعلومات هي مُلخّص للنتائج التي تمّ الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصّلة بعمليات المؤسسة، و تُعدّ المعلومات مورد استراتيجي بالنسبة لمعظم مؤسسات الأعمال. [1]

و تختلف مدى الحاجة إلى المعلومات من مؤسسة لأخرى، فهناك عوامل عديدة تؤثّر على مدى أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة، بعضها يتعلّق بالبيئة الداخلية و البعض الآخر يتعلّق بالبيئة الخارجية، ففي ما يتعلّق بالبيئة الداخلية، فكلّما تنوّعت أعمال المؤسسة و تعقّدت و زاد حجمها و طبّقت التخصّص الضيّق و الإشراف الضيّق و مزيدا من اللاّمركزية و استخدمت تقنية غير روتينية، كلّما زاد ذلك من أهمية المعلومات و حاجة المؤسسة إليها، أمّا فيما يتعلّق بالعوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية، فتشمل مدى تأثّر المؤسسة و ارتباطها بالعوامل البيئية و المتطلّبات التي تقتضيها التشريعات الحكومية أو القطاعات الخاصة المختلفة، و مدى التقلّبات و عدم الاستقرار الذي تشهده المؤسسة. [2]

---

[1] محمد صالح الحناوي و آخرون، **الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 278.

[2] حسين حريم، **إدارة المنظمات**، الطبعة 1، الحامد للنشر و التوزيع، عمّان، 2003، ص-ص: 213-214.

ومشاركة المعلومات عملية تتضمّن مجموع الممارسات التي تتبنّاها المؤسسات لنشر و تلقّي المعلومات. بالتالي، فإننا نجد هنا الممارسات التي ترتكز ليس فقط على توضيح توقّعات المؤسسة، و لكن ترتكز أيضا على المجهودات التي تقوم بها للاستماع و الاستجابة لانشغالات العاملين بها. [1]

الفرع الثاني: التمكين من خلال المشاركة في المعلومات.

تشكّل المعلومات مصدرا هامّا للقوّة في المؤسسة، و القيام بمشاركة هذه القوّة هو جزء أساسي لعملية تمكين العاملين. [2]

عندما يمتلك العاملون المعلومات ستتكوّن لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة التي يعملون فيها، و هذا يؤدي إلى فهم أفضل للوضعية الحالية التي توجد بها المؤسسة و ما تريد تحقيقه في المستقبل. و قد أشار الباحثين (John Carlos) و (Ken Blanchard) إلى أنه بدون معلومات لا يمكن للعاملين التصرّف بمسئولية، أمّا إذا امتلكوا المعلومات اللاّزمة، فإنهم سيلتزمون بجميع مسئولياتهم. [3]

كما أكّد الباحث (E. Lawler) أنه لتمكين العاملين لابدّ من مشاركتهم بنوعين أساسيين من المعلومات: معلومات خاصة برسالة المؤسسة، و معلومات عن أداء المؤسسة. أمّا بالنسبة للمعلومات الخاصة برسالة المؤسسة، فإنها تسمح للعاملين بالتعرّف على الوضعية الحالية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين، و هذا ما يساعدهم على فهم وتوجيه تصرّفاتهم و جعلها تتماشى أكثر مع أهداف المؤسسة، كما تكبر فيهم روح المبادرة للارتقاء بالوضعية الحالية. و أمّا المعلومات المتعلّقة بأداء المؤسسة فإنها تسمح للعاملين بالتعرّف على مدى مساهمتهم في تحسين أداء مؤسستهم و كيفية المحافظة على هذا الأداء و تطويره في المستقبل. [4]

و إضافة إلى ما تمّ ذكره، فإن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المؤسسة و أهدافها و إستراتيجيتها عامل مهمّ مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات و المعرفة عن المؤسسة و كيفية علاقتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المؤسسة و يُفهمهم كذلك أدوارهم و سلوكياتهم في تحقيق نجاحاتها، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكّد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم [5]. أيضا، يمكن القول بأن تطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة

---

[1] Michel Tremblay et al, **L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines**, Série Scientifiques, Centre international de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montréal, 2000, P : 04.

[2] Golnaz Sadri, **Empowerment of the bottom line**, Industrial Management, Institute of Industrial Engineers, May/June 2011, P: 13.

[3] Ken Blanchard et John Carlos, **Comment réussir l'empowerment dans votre organisation**, les éditions Un monde différent, Québec, 1997, P : 48.

[4] Gretchen Spreitzer, **Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation**, Academy of Management Journal, Vol 38, N°=05, October 1995, P: 1447.

[5] زكريا الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 79.

المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المؤسسة و أهدافها و غاياتها و مواردها و تطوّرات السوق و الزبائن و المنافسة، و ذلك لجميع العاملين في كافة الوظائف و عبر جميع المستويات. [1]

إذن يسمح بُعد المشاركة في المعلومات بفهم أفضل للوضعية الحالية للمؤسسة من طرف العاملين و تحسين مردودهم، كما يكسر حاجز الخوف لديهم من الخطأ بامتلاكهم للمعلومة الصحيحة التي تمنحهم الثقة بالتصرّف الصحيح، و يضع نهاية لطريقة التفكير الهرمية التقليدية القائمة على وضع الحواجز بين الإدارة و العاملين، و يجعلهم يتصرّفون و كأنّهم مالكي المؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن توفير المعلومات يعزّز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، فلا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون في الإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمؤسستهم ممّا لا يعرفه الآخرون خارجها، فإشراك إدارة المؤسسة أفرادها في المعلومات رسالة مهمّة لكل فرد تؤكّد أن تلك الإدارة تثق بهم، و ترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات و توظيفها مع المهارة التي يمتلكوها خدمة لغاية المؤسسة و أهدافها. [2]

و المشاركة في المعلومات في ظلّ التمكين تمتدّ لتشمل مشاركة العاملين لأفكارهم و مقترحاتهم مع رؤسائهم، و العمل على إيصال هذه الأفكار و المقترحات إلى الإدارة و الرؤساء بمختلف أساليب الاتّصال المتاحة، و على الرؤساء هنا أن يصغوا إلى مبادرات العاملين و أن يعملوا على تطبيق ما هو مناسب منها.

كما تجدر الإشارة أن مشاركة العاملين في المعلومات في ظلّ عملية التمكين لا تقتصر فقط على إتاحة المعلومات المتعلّقة بسير العمل في المؤسسة و رسالتها و غاياتها و أهدافها الرئيسية، بل يتعدّى الأمر ذلك إلى كشف جميع الأمور أمام جميع الموظّفين، ليطّلع هؤلاء على كلّ شيء، و خاصة الأمور المالية، فلا يوجد أسرارا و لا يوجد معلومات خاصة، و إنّما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، و هذا لأن مصارحة العاملين بإنجازات و إخفاقات المؤسسة و فتح سجلاّت الشركة لهم، و إطلاعهم على الأرقام المهمّة، أفضل بكثير من إخفاء مثل هذه المعلومات عنهم. و من المعروف أنه في معظم المؤسسات يهتمّ العاملون بالأرقام التي يحقّقونها و بمعدّلات الإنتاجية الخاصة بهم و يحسبونها بكفاءة عالية، و يحسبون كذلك مكافآتهم المرتبطة بإنتاجيتهم. من هنا، نستطيع أن نتخيّل كيف ستُصبح الأمور عندما يربط هؤلاء العاملين بين إنتاجيتهم و إنتاجية المؤسسة التي يعملون بها، و العلاقة الطردية بين الاثنتين. [3]

---

[1] Gretchen Spreitzer, Op.cit, P: 1447.

[2] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 80.

[3] يحيى سليم ملحم، **التمكين كموضوع إداري معاصر**، ص-ص: 62-64 بتصرّف.

و نحن بصدد الحديث عن المشاركة في المعلومات، لابدّ من التنويه أن نجاح هذا البُعد في تمكين العاملين يتوقّف على قدرتهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة و الدقة الملائمة و في الوقت المحدّد، و هذا يتطلّب توفّر نظم اتّصالات فعّالة تستطيع تحقيق ذلك [1]، لاسيما عندما يرتبط الأمر بالاتصالات بين الإدارة و العاملين.

و انطلاقا من هذا يصبّ اهتمام عملية التمكين بصفة أكبر على الاتّصالات غير الرسمية لأنها تمثّل الأساس في تعزيز الأفكار الخلاّقة و الإبداع، و يُقصد بالاتصالات غير الرسمية تلك التي تتمّ بطريقة تلقائية و عفوية دون تخطيط مسبق، فعملية الاتّصال في المؤسسات الناجحة هي عملية مكثّفة و لا تتمّ بشكل موسمي أو دوري أو نادر، و إنّما بشكل مستمرّ، و هذا يعني عدم وجود حواجز بين العاملين و رؤسائهم و لا رسميات في الخطاب و لا خوف من المسئول، مثلما هو الحال في العديد من المؤسسات الغربية التي توصف عملية الاتّصال فيها ب " اتّخاذ القرار بواسطة الزُّملاء "، حيث يتمّ اللّقاء بشكل حرّ و مفتوح و على طريقة الحوار بالمواجهة، و تناقش كل المواضيع بدون حساسيات و لا حرج، و هذا ناتج عن اللّقاء المتواصل بين الإدارة و العاملين و الابتعاد عن الرسميات في الحوار. من هنا نقول أن انعدام الاجتماعات التلقائية و الحوار أو غيابه لفترة طويلة يؤدي إلى الابتعاد عن الحوار المفتوح و زيادة مقتضيات الرسمية، ما يؤدّي إلى انعدام الشفافية و الصراحة، لذا يتعيّن على الإدارة ابتكار السُّبل الكفيلة بالحوار المكثّف و اللّقاء على أسس غير رسمية لمناقشة المستجدّات و تبادل الأفكار و المعلومات مع جميع العاملين فيها. [2]

إن الهدف الأساس من مشاركة العاملين في المعلومات في ظلّ التمكين، هو تحضيرهم للعمل باستقلالية و المشاركة في اتّخاذ مختلف القرارات المتعلّقة بأعمالهم، و هذا ما سوف نتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: الاستقلالية و المشاركة في القرارات.

بعد أن تطرّقنا في المطلب السابق إلى المفتاح الأول لتمكين العاملين و هو المشاركة في المعلومات، نتعرّض في هذا المطلب إلى مفتاح آخر لا يقلّ أهمية عن الأول و هو حرية التصرّف أو الاستقلالية و مشاركة العاملين في القرارات.

الفرع الأول: مفهوم الاستقلالية و المشاركة في القرارات.

من الطبيعي جدّا أن تتضاعف أعباء مؤسسات اليوم، نظرا لسعيها إلى تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و بأعلى إنتاجية ممكنة، و استغلال كافة الموارد المتاحة لديها بكفاءة، بالإضافة إلى حرصها

[1] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 81.
[2] يحيى سليم ملحم، **التمكين كموضوع إداري معاصر**، ص-ص: 60-62 بتصرّف.

على الاحتفاظ بمرونة كافية تتيح لها التأقلم مع التغييرات الخارجية. لذلك فقد بدأ الاتّجاه حاليا في الإدارة الحديثة بتخفيف المؤسسات من مسئولياتها اتجاه تطوير مهارات و قدرات العاملين، و التركيز على مضاعفة مسئولية العاملين اتجاه أنفسهم من خلال التطوير و التحفيز الذاتي كمتطلّب أساسي للنجاح الإداري.[1]

و الاستقلالية في العمل تعني الحُرية في الشروع في سلوكيات و عمليات العمل و مواصلتها، و تعني أيضا تدخُّل العاملين أو مشاركتهم في عملية اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم.

إن فهم الاستقلالية لا يتم بمعزل عن فهم النظريات التي ساهمت في تفسير السلوك الإنساني في العمل، كنظرية الحاجات الإنسانية و نظرية (x y) و نظرية العاملين و التوقّعات و غيرها من النظريات الهامّة، التي تميّز بين نوعيات العاملين الذي يرغبون في مواجهة الصّعاب و تحقيق الذات و يشجّعون الإبداع و التغيير و التطوير الإيجابي، و يتحمّلون المسئولية و يراقبون أنفسهم ذاتيا و يشعرون بمتعة الانجاز و يستمتعون بتحقيقها، و يلاحقون المُستجدّات في حقل المعرفة و التخصّص، و يتأقلمون مع التغيّرات و التطوّرات.[2]

و المشاركة في القرارات هي أن تمنح الإدارة حرية و فرصة للعاملين لاتّخاذ قراراتهم دون قيود أو قوانين تُفرض عليهم أو تحدّ من مساهمتهم، بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم و تحسين روحهم المعنوية.[3]

إذن، عندما نتحدّث عن الاستقلالية في العمل، فإن ذلك يعني بصورة أساسية استقلال الأفراد في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، أو بصفة ثانية مشاركتهم في اتّخاذ هذه القرارات، و لذلك فإن هذا المفهوم هو مرادف لحرّية التصرّف و أيضا الإدارة الذاتية، فهذه الأخيرة تعني استقلال العاملين في اتّخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم و مراقبة نتائجها، و حرّيتهم في التعبير عم آرائهم و مقترحاتهم، و العمل بمرونة بدون حواجز إدارية تُعيقهم عن تحقيق أهدافهم المشتركة مع المؤسسة، كل هذا يتمّ ضمن إطار ترسمه الإدارة لتوجيه و تصريف طاقات العاملين نحو اتّجاه معيّن، لذلك يطلق على بُعد الاستقلالية ضمن التمكين بعملية " خلق الاستغلال الذاتي عبر الحدود ".

و تُحقّق الاستقلالية و المشاركة في القرارات العديد من الفوائد أهمّها:[4]

---

[1] سهيل فهد سلامة، **نحو إدارة ذاتية أفضل**، مجلّة الإدارة العامة، العدد 53، مارس 1987، ص: 61.

[2] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 62.

[3] علي الضلاعين، مرجع سابق الذكر، ص: 71.

[4] عدنان بدري الابراهيم، **تحليل مستويات المشاركة في اتّخاذ القرارات الجامعية –دراسة ميدانية في جامعة اليرموك–**، مجلّة جامعة دمشق، المجلّد 18، العدد 1، 2002، ص: 146.

– اشتراك المستويات التنفيذية في عملية اتخاذ القرار يعني قيامها بتحمّل مسئولية النتائج المُترتّبة عليه، ما يجعلها تبذل المزيد من الجهد خلال مراحل التنفيذ لتحقيق النتائج المطلوب الوصول إليها؛

– تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، كما تؤدّي إلى تحسين العلاقة بين المستويات الإدارية و التنفيذية؛

– تحسين نوعية القرارات الإدارية، ذلك لأنها توفّر خبرات فنية متعدّدة.

<u>الفرع الثاني: التمكين من خلال الاستقلالية و المشاركة في القرارات.</u>

يرى الباحثان (Thomas & Velthouse) أن الاستقلالية في ظلّ عملية التمكين تعني درجة حرية الفرد في اختيار طرق القيام بعمله. [1]

و تعكس الاستقلالية ضمن عملية التمكين إحساس الفرد بالحريّة اتّجاه طريقة أداءه لعمله، و كذلك درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة و غير الملموسة في المؤسسة، بحيث تتضمّن حرية الاختيار و المسئولية السببية عن الأحداث الشخصية. [2]

و تعني الاستقلالية أيضا الحرية في الشروع في سلوكيات و عمليات العمل و مواصلتها. [3]

و من الطبيعي أن تكون الاستقلالية و المشاركة في القرارات عنصر أساسيا في ظلّ عملية التمكين، فالتمكين في حدّ ذاته يعني حريّة التصرّف و الاستقلالية في العمل مع مراقبة النتائج، و كذلك المحاسبة على هذه النتائج من طرف مسئولي المؤسسة. فالتقرير الذاتي للمصير من طرف العاملين و القدرة على الاختيار يقودان إلى مزيد من القدرة على الابتكار و المبادأة، و على العكس، فإن إحساس العامل بأن الأحداث تتحكّم فيه يؤدّي إلى التوتّر و نقص الثقة في النفس.

و كما سبق لنا و أن أشرنا له، فإن استقلالية العاملين في عملهم تعني بصورة رئيسية استقلالهم أو مشاركتهم في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، مع محاسبتهم على النتائج. و من أهمّ صُور المشاركة في القرارات أو حريّة التصرّف لدى العاملين في العمل نجد:

- الحرية في اختيار و ابتكار أسلوب أو طريقة العمل المناسبة؛
- الحرية في تغيير طرق أداء العمل عند الرغبة في ذلك و تجريب أساليب جديدة غير معروفة؛
- الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل؛
- القدرة على اتّخاذ أي إجراءات تضمن جودة عالية في العمل؛

---

[1] Kenith W. Thomas and Betty A. Velthouse, **Cognitive Elements of Empowerment : « An Interpretive Model of Instrinsic Task Motivation »**, Academy of Management Review, Vol 15, N°=04, 1990, P : 669.

[2] أبوبكر سالم، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي**، رسالة مقدّمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2010، ص: 23.

[3] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 133.

- الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجه العاملين في عملهم.

و يرى المفكّر Blanchard أنه من الضروري توفير حدود التصرّف للعاملين من أجل التقدّم إلى مرحلة هامّة من الاستقلالية في العمل في ظلّ عملية التمكين، كما رأى بأنه قبل تحديد هذه الحدود و كيفية تأسيسها و متى، أنه لابدّ من التمييز بين المؤسسة في ظلّ الهرمية التنظيمية و مرحلة التمكين، و هذا ما سوف يتمّ إبرازه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): الاختلاف بين المؤسسة التقليدية و المؤسسة الممكّنة.

المؤسسة التقليدية	المؤسسة الممكّنة
التخطيط	التصوّر
قيادة و سيطرة	مشاركة الآراء
مراقبة	رقابة ذاتية
استجابة فردية	مسئولية فرقية
هياكل هرمية	هياكل وظيفية متقاطعة
طرائق تدفق العمل	مشاريع
مدراء (إداريون)	مدرّبين/ قادة فريق
عاملين	أعضاء فريق
إدارة مشتركة	فرق الإدارة الذاتية
أفعل بما أُمرت	امتلاك العمل
مطاوعة (إذعان)	رأي سديد

المصدر: زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 82.

بالنظر إلى المواقف و السلوكيات التي ترافق العبارات أعلاه و لكل مرحلة على حدة، نلاحظ أن الاستجابة للعبارات في ظل المؤسسة الهرمية ستقود إلى ميل العاملين إلى التنفيذ أو فعل ما يُؤمرون به، مع تحاشي الوقوع في الأخطاء و التملّص من المسئولية و مراقبة الرؤساء و معاقبة الآخرين بسبب المشاكل الحاصلة، فضلا عن الإحساس بالتنافس مع الآخرين في أقسامهم. و لو نلاحظ المواقف و السلوكيات التي ترافق العبارات أعلاه في ظلّ المؤسسة المتمكّنة، فإننا نرى أن الاستجابة ستكون مغايرة تماما للاستجابة الأولى، و أن التمكين سيدفع الأفراد إلى عمل ما يرونه ضروريا للقيام به و كذلك خوض

المخاطر و التعلّم من الأخطاء و السّعي وراء المسئولية و تدقيق العمل و البحث عن حلول للمشاكل و معرفة وقت عدم التطبيق، فضلا عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين في أقسامهم. [1]

و هنا يطرح المفكّر Blanchard تساؤلا حول الطرف الذي يحتاج إلى التحوّل من أجل الانتقال إلى مرحلة التمكين، هل هم المُسيّرون أم العاملون ؟. الإجابة في هذا الإطار هي الاثنين طبعا، و لكن إذا كانت الأمور واضحة بالنسبة للمُسيّرين، فهل هي واضحة بهذا الشكل بالنسبة للعاملين ؟

إن العاملين سيواجهون صعوبة في التحرّك من دون إيضاح الحدود في المرحلة الأولى من تحرّكهم، و الشكل الموالي يوضّح هذه الحدود:

الشكل رقم (03): مناطق الحدود التي تخلق الاستقلالية

1-الغاية: في أي نوع من المؤسسات أنت تعمل؟

2- القيم: ماهي خطوطك الإرشادية العملية ؟

3- التصوّر: ماهي فكرتك عن المستقبل؟

4- الأهداف: ماذا، متى، أين، و كيف تقوم بما تفعله؟

5- **الأدوار**: من يقوم بماذا؟

6- الهيكل التنظيمي و الأنظمة: كيف تدعم ما ترغب في القيام به؟

المصدر: Ken Blanchard et John Carlos, Opcit, P : 56

يحتاج العاملين إلى تنظيم و حواجز إدارية أقل لكي يصبحوا مُمكّنين، فالمؤسسة هنا بحاجة لتحريرهم و ليس تكبيلهم و تقييدهم بالقوانين. من جهة أخرى يجب على العاملين أن يتعلّموا أساليب جديدة للتفكير و العمل معا و التعاون، لأن التمكين هو بمثابة رحلة جديدة لم يتعوّدوا عليها، و هنا تظهر أهمية حدود التصرّف المشار إليها في الشكل أعلاه، حيث أن لها قدرة لتوجيه و تصريف طاقات العاملين و قدراتهم الإبداعية في المسار السليم من أجل إحراز النجاح.

و يجب على المُسيّرين شرح و توضيح التصوّر المستقبلي و مسارات المؤسسة لكافة العاملين بها، بالإضافة إلى إبراز غاية المؤسسة و القيم التي يرتكز عليها عملها، حتى يكون لكل فرد من العاملين صورة شاملة عن المؤسسة التي يعمل بها.

---

[1] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 83.

يجب على العاملين أيضا فهم رؤية المؤسسة لأن هذه الرؤية سوف تُترجم فيما بعد في شكل أهداف و أدوار و مسئوليات. من هنا يجب أن تكون لدى العاملين القدرة على تحديد كيفية المساهمة في تحقيق تلك الأهداف، فالرؤية تتحقّق عندما يتبيّن كل فرد كيف تؤدي مساهمته إلى خلق فرق [1]. يجب أيضا مناقشة القيم، لأنها المفتاح الرئيسي لرؤية مقنعة، فالقيم تجعل من الرؤية حقيقة، و بفضلها (القيم) تصبح عملية اتّخاذ القرار أسرع و أسهل. [2]

بالإضافة إلى ما سبق يجب على المُسيّرين تحديد أهداف واضحة و دقيقة، فالأهداف غير الواضحة تؤدي إلى هدر طاقات العاملين. يجب أيضا إشراك هؤلاء العاملين في تعريف و تحديد الأهداف و الأدوار، لأن هذا يؤدي إلى عدم إضاعة الوقت في القيام بأعمال غير مُهمّة، يعتقد العاملون حين ينجزونها أنهم يقومون بما ينتظره المُسيّرون منهم.

إذن فإن معطيات الشكل السابق تشكّل بيانات أساسية، على المُسيّرين أن يقوموا بكشفها أمام العاملين، لأنها تعتبر بمثابة حدود تصرّف يلتزم بها هؤلاء العاملون، فهي بمثابة قيود لتصريف الطاقة باتّجاه معيّن، و منه فإن هذه الحدود تساعد جميع العاملين على تعلّم التصرّف بمسئولية و استقلالية.

و طبعا، لا يمكن للعاملين في ظلّ عملية التمكين التصرّف بحرية و مرونة و المشاركة في القرارات و وضع أهداف العمل، من دون أن يتوفّر لهم هامش مناسب من المخاطرة و الخطأ، ذلك أن الخطأ يعتبر فرصة كبيرة للتعلّم و اكتساب الخبرة، وهذا ما أكّد عليه معظم الباحثين في مجال التمكين.

و في إطار الحديث عن فرص الخطأ في ظلّ التمكين، و باعتبار التمكين فلسفة جديدة، و أنه لكلّ مؤسسة فلسفة تعتمد على قيمتها و قناعتها و مواقفها لتحقيق مختلف أهدافها، فإنه عادة ما تعتمد المؤسسات باختلافها على فلسفتين أساسيتين هما: [3]

- **المحافظة على الموارد لضمان النجاح:** تسعى هذه الفلسفة إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء، سواء بتقليص خياراتهم في التصرّف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم و معارفهم، من خلال وضع ضوابط و نظم إدارية، بما يُسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات. و منه تعتمد هذه الفلسفة التحديد المسبق للمهمّات المستقبلية و القرارات، و كذلك التحديد المسبق للموارد و كيفية التصرّف بها من أجل تقليص احتمالات اتّخاذ القرارات غير الصحيحة.

[1] Ken Blanchard et John P. Carlos, Op.cit. P : 64.
[2] Op.cit., P: 71.
[3] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 67-68.

- **تكامل الموارد لضمان النجاح:** تركّز هذه الفلسفة على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طرق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساسا، و الأخطاء وفق هذه الفلسفة تعدّ دروسا للتعلّم و اكتساب معرفة جديدة تغيّر السلوك و توجّهه ضمن الآفاق الصحيحة، إذ أن الخطأ فرصة مضافة للإبداع. إن هذه الفلسفة تعمل على تكامل الموارد لاسيما رأس المال الفكري، و تقتنع أن الأفراد يدخلون المؤسسات باحثين عن فرص النجاح و تحقيق الذّات، حاملين معهم الأفكار و التطلّعات و القوّة للمؤسسات، لذلك تلجأ المؤسسات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملون طاقاتهم و إبداعاتهم، دون التشديد على الإجراءات و الأنظمة المقيّدة للإبداع.

و تجدر الإشارة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الرقابة الذاتية في تعزيز الاستقلالية في العمل، فحرّية التصرّف و استقلالية العاملين في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم لا يمكن أن توجد دون أن يتمّ منح العاملين حقّ الرقابة الذاتية لأعمالهم، و بالتالي تخفيض الرقابة المباشرة و اللّصيقة عليهم، و الانتقال التدريجي نحو تشجيعهم على مراقبة و متابعة ما يقومون به، كل هذا مع محاسبتهم على نتائج أعمالهم و قراراتهم.

إذن، يقود التمكين إلى منح العاملين الدرجة الملائمة من الاستقلالية و حرّية التصرّف، و لكنه يعني أيضا أن هؤلاء العاملين سيكونون مسئولين عن نتائج أعمالهم [1]، لهذا يتوجّب على مُسيّري المؤسسات توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين المادية منها و الاجتماعية، و إزالة التناقضات و التعارض بين الاختصاصات و المهام، و الاهتمام بموضوع التدريب في مختلف المجالات، و التحفيز المتناسب مع الأداء و الجهود المبذولة.

إن العمل باستقلالية و مشاركة العاملين في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بوظائفهم لا يكون بشكل عشوائي، بل يتم تأطيره في شكل عمل جماعي منظّم، و هو ما سنتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: العمل الجماعي (أسلوب الفريق).

يعدّ العمل الجماعي أو الاعتماد على أسلوب الجماعة و الفريق المفتاح الثالث لعملية التمكين، فبعد مشاركة العاملين في المعلومات، و منحهم الاستقلالية و إشراكهم في القرارات المتعلّقة بأعمالهم، يأتي دور تأطير عمل الأفراد ضمن أسلوب حديث يضمن سرعة و مرونة و جودة الأداء، و هو ما يُعرف بالعمل الجماعي، أو بتعبير آخر تبنّي أسلوب الفريق.

[1] Ken Blanchard et John P. Carlos, Op.cit., P : 109.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية العمل الجماعي.

المقصود بالعمل الجماعي أو أسلوب الفريق مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم و يجتمعون حول أهداف مشتركة (الأداء، الإنتاجية، الابتكار، التكيّف،...)، و يتحمّل كل فرد منهم مسئوليات و مهام جزئية معيّنة في هذا العمل، و ذلك حسب وضعية و خبرة و وظيفة كلّ واحد منهم في المؤسسة. [1]

و لا تستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلاّ بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها، و يتم تحديد الأدوار لكلّ عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق و في اتجاه تحقيق الهدف، و من الضروري أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهّلا للقيام بالعمل الذي يتحمّل مسئوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة و التعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف. [2]

إن فعالية فريق العمل ترتكز بشكل رئيسي على الجمع ما بين الفعالية الفردية (أعضاء الفريق) و الفعالية الجماعية (الفريق)، و هذا يتطلّب تأسيس علاقات تعاون بنّاءة و موجّهة نحو الهدف المُراد تحقيقه، و إذا كان التعاون يُبنى على أساس الجهد و المصلحة الفردية، فإنه لا يعرف طريقه إلى التحقّق إلاّ عندما يتوحّد أعضاء الفريق للوصول إلى هدف مشترك. [3]

إذن الفريق هو عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء و رغباتهم، فهم يتقدّمون سويّا وحدة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها. و الفريق في ذلك مستقلّ نسبيا، لا يعتمد على الإدارة و لا تشجّعه الأخيرة على الاعتماد عليها، بل تتوقّع منه التصرّف الذاتي في المواقف المناسبة، فهو يحدّد الأهداف و يخطّط، و يوزّع الأدوار و يتّخذ القرارات، و يحلّ المشكلات، و يحدّد مسئوليات الأعضاء، و يراقب و يساءل و يراجع و يصحّح و يطوّر. [4]

إن بناء فرق العمل الفعّالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية و هو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي و الاجتماعي، فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضاء و انتماء للمؤسسة، علاوة على شعوره بالرضا مع من يعيش معهم ساعات و أيام بل سنوات طويلة من عمره، فهو يشعر بأنه منهم، و من ثمّ يتكاتف الجميع من أجل صالح العمل و صالح الفرد و تزداد الإنتاجية. [5]

---

[1] Michel Barabel et Olivier Meier, **MANAGEOR –Les Meilleures Pratiques du Management** -, 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, P: 250.

[2] بدوي محمود الشيخ، **الجودة الشاملة في العمل الإسلامي**، الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص: 119.

[3] Michel Barabel et Olivier Meier, Op.cit., P : 522.

[4] سعيد يس عامر، **إدارة القرن 21**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1997، ص: 267.

[5] خضير كاظم حمود و موسى اللّوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، الطبعة 1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 261.

و يمكن القول أن للعمل الجماعي ضمن فرق العمل أهمية كبيرة لما يحقّقه من فوائد للمؤسسة و العاملين و من بين هذه الفوائد: [1]

–يقلّل من الشعور بالوحدة و بزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين؛
– يزيد إحساس العاملين بالهوية و يشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي؛
– يخلق بيئة عالية التحفيز و توفّر مناخا مناسبا للعمل؛
– يؤدي إلى استجابة أسرع للتغيّرات التكنولوجية و تقلّل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
– يقود إلى تفويض فعّال للمهام مع زيادة و دقة الأداء؛
– يتيح توقّع المشكلات قبل حدوثها و تقدّم حلولا مبتكرة لها؛
– تحسين مستوى و نوعية القرارات؛
– يزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء و تحسّن مستوى مهاراتهم.

الفرع الثاني: التمكين من خلال العمل الجماعي.

حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلّق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي و تفهّم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المؤسسة ككلّ. و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظّفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. [2]

في حالة التمكين تتمّ الأعمال بروح جماعية و من خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي، حيث أن القرار يُتّخذ من الأفراد و الإدارة أنفسهم جماعيا، و تكون آراؤهم و مقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمّة. [3]

إن جوهر فكرة الفريق يتجسّد في الابتعاد عن الفردية في التصرّف و في اتّخاذ القرار...، و على المؤسسة أن تعي أهمية بناء الفريق كونه جزء أساسي من عملية اندماج العاملين و تمكينهم [4]. و منه، يتوجّب على إدارة المؤسسة في ظلّ عملية التمكين تبنّي روح العمل الجماعي و التحوّل التدريجي إلى

---

[1] عطية حسين أفندي، مرجع سابق الذكر، ص–ص: 45–46.

[2] سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين: الإطار المفاهيمي**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخُبر، 18/17 أفريل 2005، ص: 28.

[3] رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموساوي، **الإدارة –لمحات معاصرة–**، الطبعة 1، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص: 144.

[4] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 146.

أسلوب عمل الفريق على أساس جماعي، حيث يشارك العاملون في حلّ المشاكل و مساعدة بعضهم البعض، فهُم شركاء في العمل و الجزاء. [1]

بعبارة أخرى، فإنه و في ظلّ التمكين، يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد، و يعملون معا لحلّ المشكلات الصّعبة التي تواجههم، و يعتني الأفراد و يهتمّون ببعضهم البعض كجماعة واحدة و ليس كأفراد، كما يعملون و يكافحون لأجل المؤسسة ككلّ وليس لأجل مصالحهم الفردية [2]، و هذا هو أصل العمل الجماعي ضمن عملية التمكين.

و بما أن الهدف الأساسي لتمكين العاملين هو إشراكهم في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات، فإن هذا يعني جمع المديرين و العاملين في فرق منظّمة، ليس بالمفهوم العادي لعلاقات العمل، بل بمفهوم الفرق التي تعي و تقدّر قيمة التعاون و الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق، و يُسهّل المسيّرون عملية التغيير هذه عن طريق إمداد العاملين بمزيد من السلطة و السيطرة على وظائفهم، و بتشجيع الجميع على المشاركة في حلّ مشكلات و أنشطة تحسين الجودة. باتّباع هذا الأسلوب يوفّر المسيّرون التمكين الحقيقي للعاملين معهم.

على مسيّري المؤسسات أيضا أن يساهموا في الوصول إلى اتفاق في الفريق نفسه و بين مختلف فرق العمل بشأن الأهداف المشتركة غير التنافسية. فأحيانا ما يحثّ التنافس الناس على الإتقان...، و من الطبيعي أن نرى المنافسة في مواقع العمل عندما تسعى إدارة أو قسم إلى الحصول على التقدير و الاعتراف بها أنها الأفضل. أحيانا تشجّع الإدارة هذا النوع من المنافسة على فرض أن كل فرد سيحاول قدر جهده ليفوز، و قد تنجح هذه الإستراتيجية و لكن عليها مآخذ. فإذا اتّخذ شخص من آخر موقفا تنافسيا سيكون من الصّعب عندئذ النظر إليه كزميل، و قد يبدأ في اعتباره منافس أو غريم أو مجرّد إنسان يجب هزيمته، و عندما يحدث ذلك يجد الأفراد أساليب خفيّة للعمل ضدّ بعضهم البعض، أو حجب المعلومات التي قد تخدم الآخرين أو الإساءة إلى سُمعتهم لدى الرؤساء. من هنا، لا تشجّع المؤسسات الملتزمة بالجودة الشاملة و التمكين هذا النوع من المنافسة، و بدلا من ذلك يكون التركيز على عمل الفريق و التعاون بين الإدارات. [3]

كما يقتضي العمل الجماعي من خلال فريق العمل تدريب العاملين على مهارات جديدة و على العمل ضمن إطار الفريق، دون إغفال مسألة تقدير جهود العاملين في فرق العمل، حيث يجب التركيز

---

[1] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدّولي حول الأداء المتميّز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 42.

[2] Synthia D. Scott et Dennis T. Jaffe, Op.cit., P : 25.

[3] وارين شمدت و جيروم فاتجا، تعريب محمود عبد الحميد مرسي و ناصر محمد العديلي، **مدير الجودة الشاملة**، الطبعة 1، دار آفاق الإبداع للنشر، الرياض، 1997، ص: 60.

على تحفيز و مكافأة الأفكار الإبداعية و المبادرات الجديدة و الفعّالة و المجهودات المبذولة من طرف العاملين، حيث من الأفضل أن يتم هذا التحفيز و المكافأة بشكل جماعي.

إذن، يتطلّب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكّد على أهمية العنصر البشري و تشجّع على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل، و تُسانَد هذه الفرق من خلال المشاركة في صنع القرارات، و احترام أفكار الأعضاء من قبل المُسيّرين. و تعدّ فرق العمل أكثر فعالية في معالجة المشاكل من الأفراد، لأنها تتمتّع بموارد أكثر و بمهارات متنوعة، و بسلطة أكبر في اتّخاذ القرارات [1]. هذه السلطة و الاستقلالية في اتخاذ القرارات يجب أن يقابلها منح المديرين لفرق العمل سلطة كافية أيضا لتنفيذ قراراتها، و تطبيق مختلف التغييرات و التحسينات التي تقترحها. [2]

و هناك أنواع كثيرة لفرق العمل التي تعمل بشكل جماعي لحلّ مشاكل الأداء و تحسين الجودة و النهوض بوظيفة معيّنة، و لكن ما يهمّ هنا هو القدرة على بناء التعاون و روح الفريق، لأن ملك عناق العمل الجماعي يتطلّب أكثر من عبارة جذّابة و مجرّد تشكيل فريق، فالعديد من العاملين يعتقد أن كونهم أعضاء في فريق يعني تراجعهم ليدعوا أماكنهم لسواهم بدلا من استغلال طاقاتهم بالكامل. و منه، يتطلّب بناء العمل الجماعي بالاعتماد على فرق عمل فعّالة عناصر مهمّة يمكن توضّيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): بناء التعاون و عمل الفريق.

العوامل المساعدة (+) (ما ينبغي عمله)	العوامل المعوّقة (−) (ما ينبغي تجنّبه)
الاعتراف بفعالية عمل الفريق و استخدام قوة التعاون	تفويض السلطة بدون مساندة
توفير التدريب اللاّزم لنشاطات الفريق	إظهار الأداء الفردي على حساب أداء الفريق
تيسير الجهود التعاونية	الفشل في استثمار الوقت الكافي لتقرير عمل الفريق
تقدير و مكافأة نشاطات الفريق	تشجيع أنظمة الاقتراحات التنافسية
إزالة معوّقات عمل الفريق	الفشل في المشاركة في عمل الفريق

المصدر: وارين شمدت و جيروم فاتجا، تعريب محمود عبد الحميد مرسي و ناصر محمد العديلي، مرجع سابق الذكر، ص: 62.

[1] بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق الذكر، ص: 214.

[2] Chandan Kumar Sahoo and others, **Employee empowerment and individual commitment : An analysis from integrative review of research**, Employment Relations Records, Vol 10, N°=01, 2010, P : 42.

من خلال الجدول السابق، يتبيّن أن بناء التعاون و عمل الفريق يتطلّب التركيز على النقاط التالية: [1]

- **الاعتراف بفعالية عمل الفريق و استخدام قوة التعاون:** هنا يجب على المسيّرين إقناع العاملين بالتفكير و العمل بأسلوب مختلف و ممارسة قوة التعاون، حيث يعرف الأفراد ليس فقط قيمة الانتقال و المسايرة، بل أيضا قيمة وجهات النظر المختلفة الواجب تدارسها بينهم، و عندما تتوضّح أدوار و مسئوليات العاملين، تقع على المسيّرين مسئولية مساعدة الفريق على وضع الأسس لنظام عمل جماعي مرن يسمح بالتفاوض على الأدوار و المسئوليات، و يركّز على أهداف المؤسسة.
- **توفير التدريب اللاّزم لنشاطات الفريق:** من أجل تحقيق الفعالية في إدارة أعمالهم، يجب أن يحصل العاملون على التدريب فيما يخصّ الأدوات و العمليات اللاّزمة لتحسين وسائل العمل و التعامل بين الفرق و مهارات العمل الجماعي. و تنحصر المسألة هنا في تعليم الآخرين كيفية تدبير أنفسهم، أي مساعدة الآخرين لتعلّم كيفية التصرّف كشركاء في العمل و مسئولين عن النتائج و أن لديهم شعورا كاملا بالملكية.
- **تسهيل الجهود التعاونية:** ليس من السهولة التحوّل إلى العمل الجماعي، حيث يحتاج التحوّل إلى عمل الفريق إلى وقت و تشجيع. و هنا يساعد المسيّرون العاملين على إتمام هذا التحوّل من مجرّد مجموعة أفراد إلى العمل كفريق عن طريق التسهيل و التدريب و المساندة في حلّ المشكلات و تحسين الجودة و النشاطات التعاونية. كما يساعد المسيّرون الفريق على وسائل مراجعة و تقييم الأهداف و الأداء و تباين الخطط.
- **تقدير و مكافأة أنشطة الفريق:** يجب على المسيّرين إدراك أهمية تقدير الأداء سواء كان هذا التقدير في صورة كلمة شكر بسيطة أو إسداء لقب شرفي. كما لا ينبغي إغفال المكافأة الحسيّة، و التي قد تكون في شكل نقود أو شهادة تقدير أو هدية. و يمكن أن نقول في هذا السياق أن على المسيّرين إنشاء برامج للحوافز لتدعيم المبادرات و الأفكار الخلاّقة و تحقيق النتائج، و برامج شاملة للمكافآت. و تجدر الإشارة إلى أن التحفيز و المكافآت على اختلافها يجب أن تكون على أساس جماعي، و ذلك تقديرا و تشجيعا للجهد الجماعي.
- **إزالة معوّقات عمل الفريق:** هنا يجب على المسيّرين تدعيم التعاون داخل الفرق، عن طريق إزاحة أربعة عوائق شائعة أمام العمل الجماعي وهي: مقاومة التغيير، قلّة التدريب و المهارات اللاّزمة، قلّة الموارد التي يحتاجها الفريق للقيام بعمله، و عدم ملائمة أنظمة الأجور و المرتّبات مع العمل الجماعي التعاوني.

[1] وارين شمدت و جيروم فاتجا، تعريب محمود عبد الحميد مرسي و ناصر محمد العديلي، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 62-65، بتصرّف.

و يعاني الأفراد أثناء تحوّلهم إلى فرق عمل من الخوف و السيطرة. هذه المشكلات لا نراها على السطح و لكن أعراضها تبرز و تتّضح من خلال قلّة المشاركة و حجب المعلومات و احتكار المناقشات و تفشي السلبية و كثرة الشكوى. و إذا تعمّقنا أكثر سنجد صراعا محتدما بين الأفراد و بين متطلّبات الثقافة الجدية التي تترتّب على تشكيل الفريق. و تواجه الفرق في فترة التحوّل مشكلات كثيرة، فتكون السّمة الغالبة على الأداء هي الترقّب و القلق و كثرة الأخطاء و التجريب الحذر للأفكار الجديدة، و تقييم ما يقوم به الآخرون، و مقاومة التغيير و التوتّر. هذه المشكلات تعتبر أعراضا صحية و لا يجب الخوف منها، إذ أن جميع الفرق تمرّ بهذه المرحلة قبل النقلة الثقافية المرتقبة. [1]

و نشير إلى أن الأساس في عمل الفريق هو المشاركة الجماعية في اتّخاذ القرارات، و بما أنه و في ظلّ التمكين يتمّ تحويل قدر كبير من الصلاحيات و السلطات لأعضاء الفريق بشكل تدريجي، فإنه من المهمّ أن يتوفّر الفريق على مبدأ المناقشة و الموافقة بالإجماع على مختلف القرارات.

تعتبر أبعاد التمكين التي تمّ توضيحها آنفا سهلة الفهم، و لكن بالمقابل فهي صعبة التطبيق في المؤسسة. بالإضافة إلى هذا فإن هناك درجة كبيرة من التداخل و التكامل بين هذه الأبعاد، حتى و إن كان تطبيق التمكين يتطلّب بدرجة أولى مشاركة العاملين في المعلومات، فإن الأبعاد كلّها ضرورية و مهمّة، و تتطلّب منحها ما تستحقه من اهتمام. [2]

و يُبرز الشكل الموالي أبعاد التمكين الثلاثة التي جاء بها كلّ من الباحث Blanchard و زملاؤه، و التي تتمثّل في كلّ من المشاركة في المعلومات، الاستقلالية في العمل و المشاركة في القرارات، و العمل الجماعي بأسلوب الفريق، و ترتبط هذه الأبعاد فيما بينها بشكل وثيق، حيث يؤثّر كلّ منها على فعالية الآخر، و يكون السّبب الرئيسي في نجاح أو فشل تطبيقه.

---

[1] عطية حسين أفندي، مرجع سابق الذكر، ص–ص: 48–49.

[2] Ken Blanchard et John P. Carlos, Op.cit., P : 88.

الشكل رقم (04): المخطّط الاستراتيجي للتمكين.

مشاركة الجميع في المعلومات

مشاركة المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة: يجب مساعدة العاملين على فهم سير العمل في المؤسسة.

بناء الثقة عن طريق المشاركة في المعلومات.

اعتبار أخطاء العاملين فرصة للتعلّم.

التخلّص من طريقة التفكير الهرمية: تشجيع العاملين على التصرّف كأنهم يملكون المؤسسة

العمل الجماعي بأسلوب الفريق

القيام بالتدريب و التوجيه المركّز على المهارات لتشجيع التمكين

مساندة العاملين في فترة التحوّل

التركيز على التنوّع كرأس مال للعمل الجماعي

التحويل التدريجي للصلاحيات و السلطات للفريق

الإيمان بأن تطبيق التمكين ليس سهلا و ستكون هناك فترات صعبة

خلق الاستقلالية عن طريق القيود

توضيح الرؤية المستقبلية.

توضيح الأهداف و الأدوار.

تحديد القيم و القواعد التي تسهّل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

خلق قواعد عمل و إجراءات تسهّل عملية الرقابة الذاتية.

القيام بالتدريب المناسب.



المصدر: Ken Blanchard et John P. Carlos, Op.cit., P : 134:

و تجدر الإشارة إل أن أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهم ...، فعندما يثق المديرون في موظّفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، و حرّية التصرّف و الاختيار [1]، و هو ما يؤكّده الكثير من العلماء في أدبيات الثقة و التمكين بأن " لا تمكين

[1] محمود جاد الله، مرجع سابق الذكر، ص: 84.

بدون ثقة "، فالتمكين و الثقة صنوان يعتمد كل واحد على الآخر[1].و الثقة ليست ضرورية للعاملين في المؤسسة فحسب، بل هي في غاية الأهمية أيضا لزبائن المؤسسة، و على القادة فهم و إدراك بأن الثقة لن تأتي بعصا سحرية و لكن تحتاج إلى جهد مُضن في بنائها و المحافظة عليها، لأن ذلك سيحقّق نتائج مبهرة في تعاون الجميع نحو تحقيق هدف مشترك. و الثقة قد تكون أيضا الثقة في النفس إضافة إلى الثقة بالآخر، و بناء الثقة بالنفس قد يكون نتيجة و محصّلة طبيعية لثقة الناس فيما بينهم. [2]

إذن، لا يمكن لأي مؤسسة أن تُمكّن العاملين بها من دون أن تقوم بمشاركتهم في جميع المعلومات الخاصة بأهدافها و طموحاتها و رؤيتها المستقبلية و سير العمل بها، و كذلك توفير الاستقلالية للعاملين و إشراكهم في القرارات المتعلّقة بأعمالهم، بالإضافة إلى تبنّي العمل الجماعي الحقيقي و التحوّل التدريجي إلى أسلوب الفريق. حيث تتفاعل هذه الأبعاد فيما بينها، و يعتبر النجاح في تطبيق كلّ بُعد منها سببا لنجاح و فعالية الأبعاد الأخرى. و هنا لابدّ من توفّر الثقة بين العاملين و مرؤوسيهم كعنصر رئيسي و قاعدة أساسية لتبنّي الأبعاد الثلاثة السابقة.

---

[1] يحيى سليم ملحم، **التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن**، مؤتمر الإبداع و التحوّل الإداري و الاقتصادي، جامعة اليرموك، 25-27 أبريل 2006، ص: 85.

[2] يحيى سليم ملحم، **التمكين كموضوع إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 77.

المبحث الثالث: التمكين والمُسيّر.

يصطدم تطبيق التمكين بطبيعة العلاقة بين العاملين و المُسيّرين بالمؤسسات من جهة، و كذلك بمقاومته من أطراف مختلفة من جهة أخرى، فالواقع يقول أن حقيقة العلاقة التي تربط بين العاملين و رؤسائهم في العديد من المؤسسات تتميّز بضعف عنصر الثقة و السيطرة المبالغ بها و الحكم على المرؤوسين بالتهرّب من المسئوليات، كما أن مقاومة التمكين، سواء من طرف العاملين أو من طرف المُسيّرين خاصة، تعدّ بمثابة العائق الأساسي أمام نجاح هذه العملية، لهذا يعدّ تأطير أدوار المُسيّرين، بالأخصّ في الإدارة الوسطى، و تغيير سلوكهم إلى الأفضل بما يتناسب مع أسس و مكوّنات عملية التمكين، من العناصر الرئيسية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرجوّة من وراء تطبيق هذه العملية، و هذا ما سوف نتناوله بالتفصيل في هذا المبحث، من خلال التعرّض لواقع العلاقة بين المُسيّرين و العاملين في المؤسسات، مقاومة التمكين و خاصة من قبل المُسيّرين، و أدوارهم الجديدة في ظلّ عملية التمكين.

المطلب الأول: واقع العلاقة بين المسيّرين و العاملين.

تُعدّ العلاقة بين الرئيس و المرؤوس حجر الأساس لنجاح عمليات التطوير داخل المؤسسات، و وضع هذه العلاقة في إطار من الثقة و الاحترام و الفهم المتبادل، من شأنه إيجاد البيئة الملائمة لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة. و إذا كانت آليات الإدارة التقليدية، تجعل من المُسيّر المحور الذي تدور حوله جميع التوجيهات، باعتبار أنه " السيّد " الذي هو على حقّ دائما، و ما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده، فإن واقع اليوم يفرض على المُسيّر الناجح التخلّي عن هذه الأفكار، مُفسِحاً المجال أمام اهتمامات المرؤوسين و مشاعرهم و وجهات نظرهم. [1]

و على الرغم من التطوّر البحثي و النظري في بيان العلاقة السويّة التي ينبغي أن تكون بين المُسيّرين و الموظّفين، إلاّ أن معظم المؤسسات تحكم مرؤوسيها على فرضية مفادها أن المرؤوس مُتّهم بالتقصير و التقاعس و التهرّب من الواجبات. و عند استعراض اللّوائح و القوانين و النظم الموجودة في الكثير من المؤسسات يرى المراقب سلطة و سيطرة مبالغا بها، و يعبّر المُسيّر عنها بصيغ كثيرة من الأمر و النهي بحق العاملين، تفترض بالمرؤوس سوء التصرّف، و هذا بطبيعة الحال ناتج عن عدم الثقة. [2]

[1] حسين موسى العساف، **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، 2006، ص: 03.

[2] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 213-214.

و في الأساليب الإدارية التقليدية تجاهل لحقّ المرؤوسين في معرفة ما يدور في المؤسسة من حولهم، فهناك مساحة واسعة من الفراغ المعرفي و المعلوماتي يلفّ ذهنية المرؤوس و نسقه المعرفي. فما لا يعرفه عن نوايا مديره و خططه و طموحاته يفوق مئات المرّات ما يعرفه. فهو لا يعرف إلاّ ما يخصّ و يتعلّق بإطار عمله المحدّد الذي يُتيح له إنجاز أكبر كمّ من المنتجات و تحقيق أكبر كمّ من المبيعات، و لسان حال المدير في ذلك: " من تدخّل فيما لا يعنيه لقي ما لا يرضيه "، و هنا " ما لا يعنيه " تعبّر عن مقدار لا يُحصى من الأمور و التطوّرات التي لا تعني هذا الموظّف. فلا يعنيه من وجهة نظر المدير أهداف المؤسسة و لا أرباحها و لا غاياتها و لا مشاكلها، و لا يعنيه تطوّرات السوق و الزبائن، و لا شراسة المنافسة، و لا مستلزمات الإنتاج، إلاّ إذا كان يعمل في هذه الميادين بشكل مباشر، و لا يعنيه إن ربحت المؤسسة أو خسرت. و ينجم عن هذه الممارسات شعور العامل بضآلة دوره في المؤسسة، و بأنه فقط مُستخدم يمكن الاستغناء عنه في أي لحظة، و هذا الأمر الذي يؤدّي إلى الشعور بالعداء المُعلن أو غير المُعلن بين الطرفين، و الشعور بأن كل طرف يريد استغلال الطرف الآخر، و هذا يؤدّي بدوره إلى حالة من عدم الثقة و الأمان بين كل طرف. [1]

و في معظم الأحيان، يعلّق أغلب المسيّرين أسباب تمسّكهم بالسيطرة و الرقابة اللّصيقة و سياسة الأمر و النهي، يعلّقونها على شمّاعة أن هذه العوامل تكمن وراء تحقيق النجاح في أي تنظيم كان، و بأنهم قد جرّبوا جميع الأساليب فلم تنجح مثلما نجحت تلك السابقة الذكر، رغم أن هذه الأساليب لم تعد تتماشى مع متطلّبات عصر العولمة و السرعة و الثورة التكنولوجية و المعلوماتية. و من ناحية أخرى، يؤمن هؤلاء المُسيّرين بأن أي برنامج للتغيير يجب أن يتمّ بين ليلة و ضحاها، فإذا قاموا بتطبيق تمكين العاملين و لم تحقّق هذه العملية ما هو منتظر منها في غضون فترة قصيرة، يحكمون عليها غالبا بالفشل، و يتّهمونها بالقصور، ما يقودهم للعودة إلى الأساليب الإدارية التقليدية و الإصرار على ممارستها بشكل أكبر.

و في مقابل ذلك، نجد أن العديد من المؤسسات الناجحة يحدث فيها عكس ما تمّ ذكره أعلاه، أي أنها مؤسسات تمتلك ثقافة تنظيمية تعتبر العنصر البشري أغلى ما تملكه المؤسسة، و تشجّع المشاركة و الحوار و الإبداع و التطوير، و تنتهج أساليب إدارية تقوم على أساس مفاده أن العاملين هم أهمّ مصدر من مصادر التفوّق و التميّز، و هذا ما أكّدته الدراسات التي تمّ إجرائها على أكثر الشركات نجاحا مثل شركة IBM. حيث أن الاحترام و التقدير و الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة مُلحّة في هذه الشركة، و الجودة و تحسينها و التميّز على الآخرين لا يتحقّقان دون وجود موارد بشرية لديها انتماء و ولاء للشركة، لهذا الغرض سعت الشركة إلى وضع و تبنّي سياسة تحفيز مُصمّمة لأجل هذه الغاية، و هي الاهتمام

---

[1] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 214.

بأمور العاملين و رعاية شؤونهم، من خلال وجود إدارة فعّالة للموارد البشرية، يكون مديرها المستشار الأول لمدير عام الشركة. [1]

إذن، و بعد أن تطرّقنا بشيء من التفصيل لواقع العلاقة بين العاملين و المسيّرين في المؤسسات، و دور هذه العلاقة في تشجيع أو تثبيط برامج التمكين، نتعرّض في المطلب الموالي إلى أحد أكبر عائق آخر يقف في طريق تمكين العاملين، و هو عملية مقاومة التمكين.

المطلب الثاني: مقاومة المُسيّرين للتمكين.

التمكين هو الانتقال من بيئة عمل الضبط إلى بيئة عمل الدّعم، و هي البيئة التي توفّر الفرصة لكافة العاملين ليأتوا بأفضل ما لديهم.

إن العائق الرئيسي أمام التمكين هو مقاومة التغيير، و الذي يعدّ أهم الخصال البشرية المتأصّلة، إذ وفقا للباحث (Grazier) فإن المقاومة لمفهوم إشراك الموظفين في إدارة المؤسسة حقيقة قائمة. فعند ظهور هذا المفهوم عام 1970 في الولايات المتحدة، تسبّبت المقاومة له في فشل العديد من الجهود لإشراك الموظفين، على الرّغم من أنه يعود بفوائد ملموسة على المؤسسة و الموظفين، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين رضاهم. و المقاومة للتمكين تأتي من خلال ثلاث مجموعات مختلفة: الموظفين و النقابات و إدارة المؤسسة. و من الناحية التقليدية فإن الجزء الأعظم من مقاومة التمكين يأتي من قبل إدارة المؤسسة، و ذلك بشكل واع أو غير واع. [2]

بالنسبة للموظفين مقاومة التغيير هي شيء طبيعي، فحتى لو كان ذلك التغيير إيجابيا فإنه لن يكون مريحا بالنسبة لهم لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها. و لكن عندما يعرفونها فإن التعامل مع مسألة مقاومة التغيير تصبح أكثر سهولة، و يصبح من الممكن إيجاد حلول لها من خلال استخدام عدد من الاستراتيجيات. و النقابات هي مصدر آخر للمقاومة عند تطبيق عملية التمكين، لأن العلاقة التقليدية المتضادة بينها و بين إدارة المؤسسة تدعو إلى ذلك، إذ غالبا ما تكون النقابات في موضع المتفحّص و المدقّق في كافة الإجراءات التي تتّخذها إدارة المؤسسة، و لكنه أصبح من الواضح الآن أن مقاومة التمكين من قبل النقابات العمالية أضحت أقل، نظرا للفوائد التي جنتها هذه الأخيرة من عملية التمكين. [3]

---

[1] عمرو وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمّان، 2001، ص: 211.

[2] خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سابق الذكر، ص: 122.

[3] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 123.

من هنا، فإن القسم الأكبر من مقاومة عملية التمكين يكون مصدرها الإدارة، و بالتأكيد لا غرابة في ذلك، لأن أحد التحدّيات الهائلة التي يجب أن يتغلّب عليها المُسيّرون لإيجاد بيئة عمل مُمكّنة تتّصل بتعلّم كيفية التخلّي عن السلطة. فقبل المضيّ قدما و بشكل جديّ في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المُسيّرين، في المقابل فإن الكثير منهم قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوّة و السلطة و في الغالب يكون غير راغب في التخلّي أو التنازل عنها. [1]

إذن ما لم تقم إدارة المؤسسة بالالتزام التام اتّجاه التمكين، فإن هذه العملية لن تكون مُجدية حتى لو كان الموظفون و النقابات يدعمونها، و هذا ما يؤكّد أن المشكل الأساسي في تبنّي و تطبيق التمكين هو مقاومته من طرف الإدارة، و هذا لعدّة اعتبارات، تتمثّل أهمّها في: [2]

- الشعور بعدم الأمان، فمن خلال التحكّم بمصادر الحصول على المعرفة و التدفّق اليومي لها، فإن المدراء يستطيعون الحفاظ على سلطتهم على الموظّفين. بالتالي، فالمدراء الذين يرون بيئة العمل من منظور (نحن و هُم) ينزعون إلى الشعور بعدم الأمان و بالتهديد من قبل أي مبادرات يتّخذها الموظّفون، و ينظرون إليها على أنها انتقاص لسلطتهم. و هناك سبب آخر لعدم شعور إدارة المؤسسة بالأمان، هو احتمالية أن تجميع أفكار الموظفين مع بعضهم في إدخال تحسينات المستمرة على العمليات هي طريقة مؤكّدة للتعرّف على الأخطاء و المشاكل و العوائق التي تتسبّب فيها إدارة المؤسسة أمام التحسين المستمر. بكلمات أخرى، فإن إدارة المؤسسة قد تخاف من أن تكتشف أنها المُتسبّب في هذه العوائق، و أنه من الطبيعي أنه عندما يشعر الإنسان بالتهديد فإنه يضطرّ إلى مقاومة مصدر التهديد؛

- القيم الشخصية، حيث أن العديد من مدراء اليوم يملكون طريقة تفكير محدودة و ذلك فيما يتعلّق بالعمل مع الموظفين، أي أنهم يعتقدون الموظفين يجب أن يفعلوا ما يُطلب منهم، و حين يُطلب منهم ذلك، و بالكيفية التي يُطلب إليهم ذلك. إن المدراء الذين يتعاملون بهذه الطريقة سوف يقاومون إشراك الموظفين و تمكينهم، لأنهم يعتبرون التمكين طريقة غير ملائمة للإدارة.

- التدريب الإداري، حيث أن العديد من المدراء اليوم قد تعلّموا و تدرّبوا على المجالات الإدارية التي جاء بها (F. Taylor) " مؤسّس الإدارة العلمية "، و هم يميلون إلى التركيز على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لتحسين العمليات و التقنيات، التي تنظر إلى الإدارة في المؤسسة على أنها المفكّر و تنظر إلى الموظفين على أنهم المنفّذين. و قد تكون مبادئ

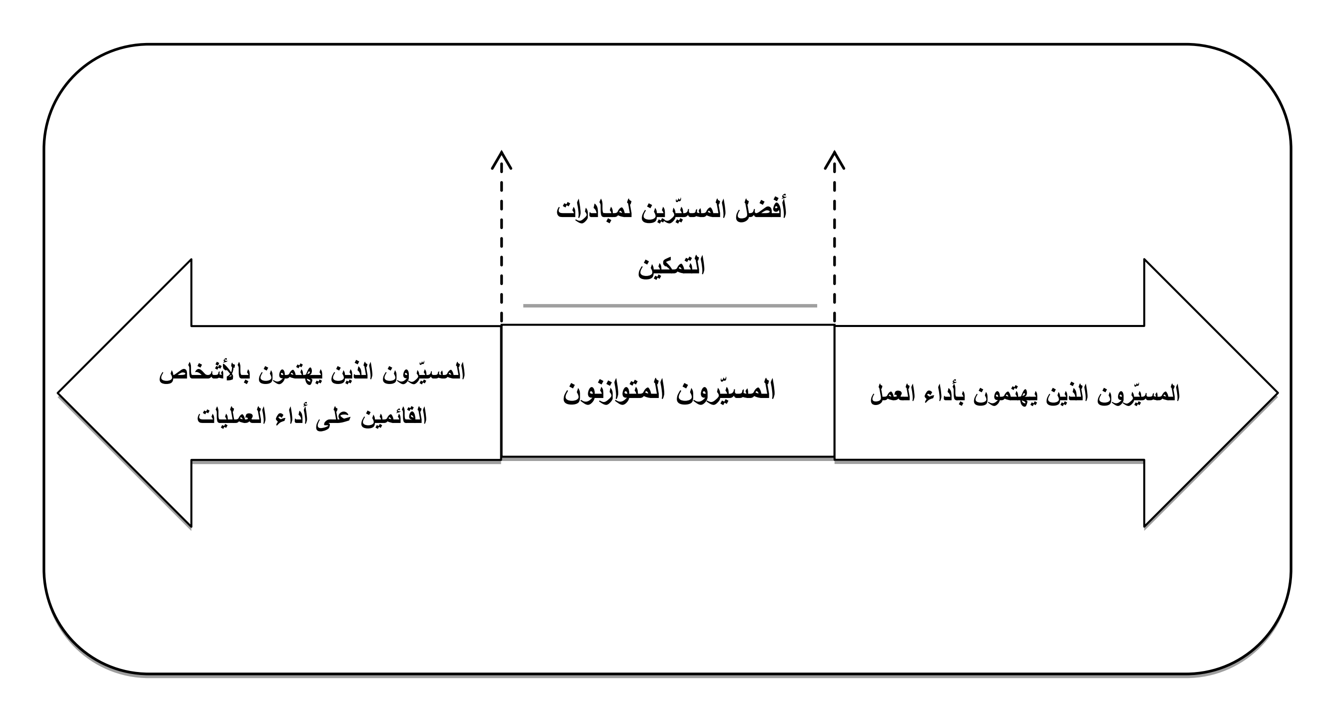
[1] سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق الذكر، ص: 27.

[2] خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 123-124.

الإدارة العلمية مفيدة في مجال التحكّم بالعمليات من خلال استخدام التطبيقات الإحصائية، و في مجال الجودة، و لكن هذه المبادئ وحدها لا تكفي، لأن إحدى أهم مكوّنات الجودة هي الأشخاص القائمين على العمليات و الذين يطبّقون هذه المبادئ العلمية. من هنا، فإن المدراء الذين تعلّموا أو تدرّبوا بناء على مبادئ الإدارة العلمية يميلون إلى مقاومة التمكين و عدم دعمه؛

- الصفات الشخصية للمدراء، حيث أن المدراء التقليديين غالبا ما يجدون أنفسهم مُهتمّين بأداء المهام أكثر من اهتمامهم بالأشخاص الذين يؤدّون المهام. و على العكس، فإن المدراء الذين يهتمّون كثيرا بالموظفين لا يقومون بأداء المهام و تسليمها بالجودة المطلوبة و ضمن الأطر الزمنية المحدّدة. لذلك فإنه من المهمّ جدّا الحفاظ على نوع من التوازن بين كلا التوجّهين. و الشكل الموالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم (05): توجّهات المُسيّرين و أفضلهم لمبادرات التمكين.



المصدر: خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق الذكر، ص: 125.

يتبيّن من خلال الشكل رقم (05) أن أفضل المسيّرين لمبادرات التمكين هم أولئك الذين يستطيعون إحداث التوازن بين الاهتمام بأداء العمل و المهام من ناحية، و في نفس الوقت الاهتمام بالأشخاص أو العاملين الذي يؤدّون هذه الأعمال و المهام من ناحية ثانية، و هذا ليس بالأمر البسيط أو المُتاح لكافة المسيّرين أو المدراء، إذ يتطلّب جهدا و مهارة و قدرة على ضبط و التحكّم في مجريات الأمور، و لكن بمرونة و سلاسة فائقتين.

و يتّفق عدد كبير من الخبراء أن التمكين يتحقّق عندما تشجّع الإدارة العاملين على " التفكير على طريقة رجال أعمال "، –و ليس على طريقة الموظّفين– و تقوم بتدعيمهم عندما يفعلون ذلك. و من أجل ممارسة عملية تمكين العاملين، فإنّه لابدّ أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة، أوّلها أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم، أو على حدّ التعبير الأمريكي « Walk the talk »، فكلّ أفعالهم و أقوالهم لابدّ و أن تدعم العاملين منذ بداية الرّحلة لكي يكونوا مستقلّين [1]. و هذا ما سوف نراه في المطلب الموالي، حيث سنتطرّق إلى الأدوار الجديدة للمسيّرين في ظلّ عملية التمكين، و ما تتطلّبه هذه الأدوار من تغيير في سلوكهم و ممارساتهم.

<u>المطلب الثالث: الأدوار الجديدة للمُسيّرين في ظلّ التمكين.</u>

لم يعُد تعريف المُسيّر الناجح أو القائد الفعّال بأنه الذي يمارس وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، حيث يمكن القول أن كلّ المسيّرين أو معظمهم يمارسون تلك الوظائف، و لكن كيف يمارسونها ؟ و ماهي الغاية الرئيسية التي يحرصون على تحقيقها. و أصبح من المُتّفق عليه أن المُسيّر الناجح لم يعُد ذلك الذي يهتمّ بتحديد كيف يتصرّف الأفراد، بقدر ما يهتمّ بأن يكون قائدا يوفّر لهم بيئة تُمكّنهم من التفكير الإبتكاري و القدرة على الإبداع، و بناء عليه، تكون المؤسسة ناجحة و متميّزة في حال كونها توفّر مناخ عمل يُنمّي مهارات الإبداع و الابتكار، و يُنمّي المهارات القيادية لدى المُسيّرين. [2]

يُثمر التمكين نتائجه في حال كانت القيادات الإدارية العليا و الوسطى مُؤمنة بأهميته، ذلك أنه من أهمّ عوامل نجاح التمكين مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.

و تجدر الإشارة إلى أن مدراء أو مُسيّري الإدارة الوسطى (مُدراء الوظائف الرئيسية في المؤسسة) هم أكثر فئة معنيّة بعملية التمكين، إذ أنهم يفقدون جزءاً أساسيا و كبيرا من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظلّ هذه العملية [3]. و بالتالي فإن إيمان هؤلاء المُسيّرين بأهمية التمكين، بالإضافة إلى الحرص الدّائم على المتابعة و التقييم و التنشيط و إعادة التقييم على مستوى الإدارة الوسطى، تُعتبر من المفاتيح الرئيسية لتحقيق النجاح في تطبيق التمكين.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة: الأصول العلمية و التوجّهات المستقبلية لمدير القرن 21**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2005، ص–ص: 452-453.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003/2002، ص: 39.

[3] سيد محمد جاد الرّب، مرجع سابق الذكر: ص: 63.

و بما أن نجاح تمكين العاملين مرتبط بمدى إيمان المُسيّرين بأهميته (خاصة في الإدارة العليا و الوسطى)، فإن هناك سلوكيات جديدة يجب أن يتّصف بها المسيّرون، و أيضا ممارسات جديدة يجب أن يقوموا بها، و بعد أن كانت أدوار المسيّرين فيما قبل تتمثّل في: [1]

- الإتيان بالأفكار الجديدة و مواكبتها بخصوص إدارة و توجيه العاملين للقيام بواجباتهم؛
- تحديد الأفعال التي من شأنها تحقيق الهدف و إنجازه؛
- ممارسة التأثير و السلطة الرقابية للتأكد من أن أفعال و نشاطات الموظفين تتّجه نحو الهدف.

تصبح أدوار المسيّرين في ظلّ التمكين كالتالي: [2]

- مساعدة العاملين على إنجاز أعمالهم؛
- الأخذ بزمام المبادرة لمعرفة ما يفكّر فيه العاملين؛
- تشجيع المخاطرة و التجريب؛
- تفويض السلطات و الصلاحيات و المسئوليات؛
- اقتراح رؤية مشتركة للأمور، مع أخذ كلّ من قيم و آمال و أحلام الآخرين بعين الاعتبار؛
- بناء بيئة عمل مشجّعة و ملائمة للتعلّم؛
- تشجيع تبادل المعلومات و المشاركة الجماعية في حلّ مشكلات العمل؛
- تقدير و احترام التنوّع في السلوكيات و الأساليب و طرق التفكير؛
- التركيز على الفُرص المتاحة لتطوير الجميع؛
- تقديم المعلومات كشريك حقيقي و ليس كرئيس، و مساعدة الجميع في تعلّم الطريقة الأفضل للتطوّر؛
- تشجيع الجميع على التعبير و مناقشة الصراعات بكل وضوح و صراحة.

و قد اختصر الباحثان (Scott & Jaffe) ما تمّ ذكره أعلاه من أدوار جديدة للمسيّرين في ظلّ عملية التمكين في ثلاثة أدوار رئيسية، يقوم بها المسيّرون، أطلقا عليها تسمية (V.I.P)، و هي الحروف الأولى من كلمات تتمثّل في كلّ من:

- الدّعم (Validation).
- المعلومات (Information).
- المشاركة (Participation).

[1] تمارا عادل اليعقوب، **ثقة الموظّف بالمدير و دورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي –دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظّفين في وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها–**، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، 2004، ص: 71.

[2] Synthia D.Scott et Denis T.Jaffe, Op.cit., P : 36.

و يمكن شرح كلّ من هذه الأدوار كالتالي: [1]

✓ **الدّعم (Validation):**

* احترام العاملين و التعامل معهم على أسس إنسانية؛

* المرونة من أجل تلبية احتياجات و متطلّبات العاملين؛

* تشجيع التعلّم، التطوير الذاتي، و الحصول على مهارات جديدة.

✓ **المعلومات (Information):**

* شرح و توضيح الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها؛

* إعلام العاملين بكلّ ما يحدث بالمؤسسة من مستجدّات.

✓ **المشاركة (Participation):**

* تشجيع العاملين على التحكّم أكثر في طريقة عملهم؛

* دعم مشاركة العاملين في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم.

إذن، تقع على عاتق المسيّر في ظلّ عملية التمكين أن يتعامل مع العاملين باحترام، أن يزوّدهم بالمعلومات، و أن يُشركِهم في اتّخاذ القرارات، و هذا يعني أن على المُسيّر أن يدرك أنّ دوره يتغيّر من الإشراف و الرقابة المباشرة، إلى تدريب الموظفين و الارتقاء بهم لمساعدته و المشاركة في تحمّل الأعباء و المسئوليات.

على المُسيّر أن يدرك أيضا أن التمكين لا يعني فُقدان التحكّم في العمل، و لكن على العكس، أي أن التمكين يسمح بالتحكّم في العمل بشكل أكثر فعالية. [2]

بالإضافة إلى ذلك، فإن التمكين لا يعني أن المُسيّر ليس مسئولا عن أعمال موظّفيه، أو أنه بتمكين العاملين سوف لن نحتاج إلى المُسيّر أو القائد، أو أن الموظّف يمكن أن يتصرّف كالمُسيّر إذا تمّ منحه بعض الحرية اللاّزمة له لأداء عمله. كما أن الموظّف لا يمكنه القيام بأعباء المُسيّر التي تتطلّب من هذا الأخير العمل بنظرة شمولية و رؤية واضحة. [3]

كما أن دور المُسيّر يتضمّن تهيئة و دعم بيئة التمكين من خلال إزالة العوائق المُمكنة و تقبّل فكرة تمكين الموظفين من الأساس. و إشارة إلى الدور الجديد للمُسيّرين أصبح يُنظر إليهم بأنهم مدرّبين،

---

[1] Synthia D.Scott et Denis T.Jaffe, Op.cit., P : 42.

[2] Op.cit., P : 10.

[3] تمارا عادل اليعقوب، مرجع سابق الذكر، ص: 73.

أي التعليم و التدريب على اتّخاذ الإجراء، مع التأييد في حالة الأداء الجيّد و الدّعم و التوجيه في حالة العمل بصورة غير جيّدة، و خلق الإبداع و التحدّي. [1]

يتحوّل إذن دور المسيّرين في ظلّ عملية التمكين و علاقتهم مع العاملين من مُجرّد الإشراف و الرقابة على أعمال المرؤوسين، إلى توفير الأجواء التعليمية لهم و تحفيزهم للمشاركة و إبداء الرأي و الإتيان بأفكار جديدة، و خلق جوّ من الثقة و الاحترام المتبادلين، و العلم على إرساء قواعد التعاون و التعاضد و تضافر جهود الجميع، و التخلّص من الروح الفردية و الأنانية، و التفكير بروح الجماعة الواحدة ذات المصلحة الواحدة من خلال الربط بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، و هذا هو جوهر عملية التمكين.

و منه، يرتبط تطبيق التمكين بطبيعة العلاقة بين العاملين و المسيّرين بالمؤسسات، و كذلك بمقاومته من طرف مختلف الجهات بالمؤسسة. فالعلاقة بين العاملين و رؤسائهم في مؤسسات كثيرة تتّسم بضعف و أحيانا غياب عنصر الثقة، بالإضافة إلى السيطرة و التحكّم الكبيرين و اتّهام العاملين دائما بالتهرّب من المسئولية و عدم القدرة على تحمّلها. كما أن مقاومة التمكين، سواء من طرف العاملين أو من طرف المُسيّرين بشكل خاص، تُعتبر الحاجز الرئيسي الذي يقف أمام نجاح هذه العملية، لهذا تأتي خطوة إعادة تقييم أدوار المسيّرين (خاصة على مستوى الإدارة الوسطى) و تنشيطها و ترتيبها و تطويرها بما يتناسب مع مقتضيات التمكين، كعامل أساسي لضمان نجاح تبنّي و تطبيق التمكين في المؤسسة. و على المسيّرين في ظلّ عملية التمكين العمل على خلق جوّ من التعليم و التحفيز و الثقة و الاحترام بينهم و بين العاملين، و ذلك لدفع هؤلاء العاملين إلى تحمُّل مسئوليات و مهام جديدة في إطار التمكين.

[1] تمارا عادل اليعقوب، مرجع سابق الذكر، ص: 74.

خلاصة الفصل.

تعدّدت التعريفات و المفاهيم المتّصلة بالتمكين، فكلّ باحث عرّف هذه العملية وفقا لوجهة نظره، لكن رغم ذلك اتّفقت معظم التعريفات أن التمكين هو هو مبادرة يقوم بها المُسيّرون في المؤسسة اتّجاه العاملين –خاصة في المستويات الدنيا–، أساسها هو مشاركة العاملين في المعلومات، و منحهم الاستقلالية في القرارات المتعلّقة بوظائفهم، و تبنّي العمل الجماعي من خلال أسلوب الفريق، و يتمّ هذا في إطار التزام العاملين بالاستخدام الفعّال للسّلطة الممنوحة لهم، ما من شأنه تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة و العاملين فيها. و يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يمكن اعتبار هذه النظرية مرحلة متقدّمة من أفكار المدرسة الإنسانية، فيما عُرف بمشاركة العاملين في الخمسينات و الستينات من القرن الميلادي الماضي. و للتمكين أهمية بالغة، إذ أدرك مُسيّروا المؤسسات أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها بدون مشاركة العاملين، حيث يعمل التمكين على تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين، و يزيد من شعورهم بالانتماء و الرضا.

و يرتكز التمكين أساسا ثلاثة مفاتيح أو أبعاد رئيسية، إذ، لا يمكن لأي مؤسسة أن تُمكّن العاملين بها من دون أن تقوم بمشاركتهم في جميع المعلومات الخاصة بأهدافها و طموحاتها و رؤيتها المستقبلية و سير العمل بها، و كذلك منح العاملين الاستقلالية في العمل و إشراكهم في القرارات المتعلّقة بوظائفهم، بالإضافة إلى تبنّي العمل الجماعي من خلال التحوّل إلى أسلوب الفريق، بكلّ ما يعنيه من تعاون و نبذ للفردية و مشاركة في حلّ مشاكل العمل. وتتفاعل هذه الأبعاد فيما بينها، حيث يعتبر النجاح في تطبيق كلّ بُعد منها سببا لنجاح و فعالية الأبعاد الأخرى. و هنا لابدّ من توفّر الثقة بين العاملين و مرؤوسيهم كعنصر رئيسي لتبنّي الأبعاد الثلاثة السابقة.

و تطبيق التمكين في المؤسسة يحتاج إلى إعادة رسم العلاقة بين المسيّرين و العاملين، حيث يصطدم تطبيق التمكين بطبيعة هذه العلاقة، و التي تتميّز عادة بنقص أو انعدام عامل الثقة، بالإضافة إلى السيطرة و المبالغ بها و الاتّهام الدائم للعاملين بالتهرّب من المسئولية. كما أن مقاومة التمكين، خاصة من قبل المُسيّرين، تعتبر العائق الرئيس الذي يقف أمام نجاح هذه العملية. من هنا، لابدّ من إعادة تقييم أدوار المسيّرين (خاصة على مستوى الإدارة الوسطى) و تنشيطها و ترتيبها و تطويرها بما يتناسب مع مقتضيات التمكين، كخطوة في غاية الأهمية. على المُسيّرين أيضا، في ظلّ عملية التمكين، بناء بيئة مُشجّعة عليه، من خلال خلق جوّ من الثقة و الاحترام و التعليم و الدّعم و المشاركة و التعاون، حيث تعتبر هذه العوامل جوهر عملية التمكين.

إذن، نستطيع أن نقول بأنه من أكثر مقوّمات نجاح التمكين في المؤسسة الإيمان بأهميته،و بأنه أضحى ضرورة حتمية في ظلّ بيئة الأعمال المتغيّرة و المعقّدة. بالإضافة إلى تبنّيه من خلال مشاركة

العاملين في المعلومات و في كلّ ما يحدث في المؤسسة من مستجدّات، و منح العاملين الدرجة المناسبة من الاستقلالية و إشراكهم في القرارات المتعلّقة بأعمالهم، و التحوّل إلى أسلوب الفريق و بناء العمل الجماعي الحقيقي القائم على التعاون و المساواة نبذ الفردية و التنافس. و أخيرا إعادة تأطير و رسم العلاقة التي تربط بين العاملين و المُسيّرين في المؤسسة، و بناء بيئة تشجّع المشاركة و تقوم على الاحترام و الثقة المتبادلين، و تحثّ على التعليم المستمرّ و تطوير الذّات.

الفصل الثالث

دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد.

إن الهدف الرئيسي لعملية التمكين هو إيجاد عاملين ذوي قدرات فاعلة، و ذلك من أجل تقديم منتجات و خدمات تلبّي توقّعات الزّبائن أو تزيد عليها، كما يهدف التمكين إلى إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، و الاستعاضة عنها ببناء بيئة عمل تُحفّزهم داخليا، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ، تنبع من ذات الأفراد كالانتماء و الاعتزاز و الشعور بالاحترام و الثقة بالنفس.

و نظرا لأن المؤسسات تتواجد اليوم في بيئة أعمال مليئة بالتحدّيات، كالعولمة و اشتداد المنافسة و التطور التكنولوجي المتسارع، فإنها بحاجة إلى أن تكون مؤسسات مرنة و متجدّدة و ذات أفق استراتيجي يُلبّي حاجات الزبون، و من هنا تأتي أهمية تمكين العاملين من خلال تحرير طاقاتهم الكامنة و إطلاق قدراتهم الإبداعية، كمسألة بارزة لغرض تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات و المحافظة عليها و تطويرها بشكل مستمرّ، و ذلك باعتبار أن العنصر البشري الفاعل هو الأساس في بلوغ التميّز و التفوّق التنافسي.

و سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على دور عملية التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث سنقوم في بادئ الأمر بتوضيح علاقة التمكين بأهمّ مداخل التفوّق التنافسي التي برزت في الفترة الأخيرة، و المتمثّلة في كلّ من إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، و إدارة المعرفة، و من ثمّ نعرّج على النتائج التي يحقّقها التمكين و التي تشمل العاملين و الزبائن و المؤسسات، بالإضافة إلى استعراض أهميّة التمكين في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية، و المتمثّلة في كلّ من التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع.

و من أجل التفصيل فيما سبق ذكره، فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: علاقة التمكين بأهمّ مداخل التفوّق التنافسي.

المبحث الثاني: نتائج عملية التمكين.

المبحث الثالث: مساهمة التمكين في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية.

المبحث الأول: علاقة التمكين بأهمّ مداخل التفوق التنافسي.

يشهد العالم منذ ثلاثة عقود من الزمن تقريبا بروز قوى مؤثّرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد و الإدارة و تستدعي تغييرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية. و تتمثّل أهمّ هذه القوى –كما سبق الإشارة إليه– في العولمة، و الدرجة العالية من التعقيد، و التكنولوجيا الجديدة، و زيادة حدّة المنافسة، و تنعكس هذه القوى على المؤسسات بكافة أشكالها من حيث ضرورة أن تكون سريعة التكيّف و الاستجابة و أخذ زمام المبادرة حتى تستطيع المحافظة على استمراريتها. و قد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير و تحسين الأداء الإداري و تحقيق التفوّق التنافسي، و من أهمّها: إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و إدارة المعرفة.

سوف نستعرض في هذا المبحث علاقة التمكين مع أهمّ مداخل التفوّق التنافسي المذكورة، و ذلك قصد إبراز أهمية عملية تمكين العاملين و ارتباطها الوثيق بتحقيق التفوّق.

المطلب الأول: التمكين و إدارة الجودة الشاملة.

قبل أن نتحدّث عن علاقة التمكين بمدخل إدارة الجودة الشاملة، نعرض باختصار لمحة عن إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التفوّق التنافسي.

الفرع الأول: الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة كمدخل للتفوّق التنافسي.

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الإدارية التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين الذين يهتمّون بشكل خاص بتطوير و تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات، و قد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار لاسيما في أواخر الثمانينات و أوائل التسعينات من القرن العشرين، من خلال استحواذها على تقديم منتجات ذات جودة عالية يمكن لها أن تتحقّق مع التكاليف المنخفضة، و هذا ما أفرز النجاح المحقّق من جرّاء اعتمادها على إدارة الجودة الشاملة.

و فيما يلي بعض تعريفات إدارة الجودة الشاملة التي أوردها بعض الباحثين في هذا المجال:

يقترح (Hoggetts) تعريفا بسيطا لإدارة الجودة الشاملة كالتالي: " هي نظام إداري شامل يرتكز على الموارد البشرية، و يهدف إلى تحقيق التطوير المستمر في خدمة العميل و ذلك بأقلّ تكلفة ". [1]

و يعرّفها (Cool) بأنها: " نظام إداري يضع رضا العميل في قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث أن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحا ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير ". [2]

---

[1] Jean Brilman, **Les meilleures pratiques du management**, 4ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2003, P : 252.

[2] حمود خضير كاظم، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمّان، 2000، ص: 75.

و يعرّفها كلّ من (Kaluzny & Mclaughlin) بأنها: " الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط و تنفيذ عملية التحسين المستمر للمؤسسة، و تركّز هذه الطريقة على إرضاء العميل و تلبية توقّعاته، تحديد المشكلات و التعرّف عليها، زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين و دعم فكرة المشاركة في اتّخاذ القرار ".[1]

كما يعرّفها (Jablonski) بأنها: "مظهر تعاوني لأداء العمل، يعتمد على مواهب و قدرات العاملين في الميدان العملي و المجال الإداري، في سبيل توفير تحسين جودة مستمرّ و إعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية ". [2]

كانت هذه أهم التعريفات التي جاءت في محال إدارة الجودة الشاملة، و التي نلاحظ أنه رغم تباينها، إلاّ أن هناك اتّفاقا في جوهرها بين مختلف الباحثين، و هو أنها أسلوب لإحداث تغيير شامل يركّز بشكل كبير على العنصر البشري داخل المؤسسة، بهدف تحقيق التحسين المستمرّ في جميع المجالات، سعيا إلى تحقيق رضا العملاء، و هذا ما يؤدّي إلى زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة و النموّ. [3]

من خلال ما سبق يتّضح لنا أن مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة تتمثّل فيما يلي:

- ✓ **التحسين المستمر**: تؤكّد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمرّ للمؤسسات الرّاغبة في التطوير، و يرتكز هذا المبدأ على مشاركة جميع العاملين في كل المستويات و الوحدات في نشاطات التحسين المستمر لعمليات المؤسسة [4]. و يعدّ التحسين المستمر عنصرا هامّا لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العمليات الإنتاجية ممّا يساعد في الحفاظ على جودة الأداء و زيادة الإنتاجية.
- ✓ **المشاركة الكاملة**: من متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المشاركة الكاملة بين مختلف المستويات الإدارية، و هذا لتحديد التغييرات و التحسينات اللاّزمة من خلال العمل الجماعي و فريق العمل و حلقات الجودة، حيث أن المشاركة الكاملة تقوم على أن تحقيق الجودة و التميّز مسئولية الجميع، فلا مجال للتنافس السّلبي بين العاملين، بالإضافة إلى أن المصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الخاصة للعاملين، و حلّ المشاكل لا يكون إلاّ من خلال التشاور و المشاركة. [5]

---

[1] خالد بن سعد عبد العزيز، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة 1، فهد الوطنية فهرسة مكتبة الملك، الرياض، 1997، ص: 74.

[2] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 72.

[3] خليدة محمد بلكبير، **مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة – دراسة حالة شركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية– Batigec** –، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصّص إدارة أعمال، جامعة البليدة، جانفي 2007، ص: 44.

[4] Claude Yves Bernard, **Le management par la qualité totale**, Afnor, Paris, 2000, P : 45.

[5] خالد بن سعد عبد العزيز، مرجع سابق الذكر، ص–ص: 97.

- ✓ **تحقيق رضا العميل:** تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أساس أن نجاح و استمرار نشاطات المؤسسة يرتكز على توفير و تلبية احتياجات و تطلّعات العملاء. و العميل من وجهة نظر الجودة الشاملة هو ليس فقط الشخص الذي يشتري السلع و الخدمات، أي الموجود خارج المؤسسة، بل يتوسّع هذا المفهوم (العميل) ليشمل أيضا العاملين داخل المؤسسة، و لذلك تستهدف إدارة الجودة الشاملة تحقيق رضا العميل الخارجي و كذلك العميل الداخلي. [1]

من خلال تعرّفنا على أهمّ مبادئ إدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها تعتمد على التحسين المستمرّ لمختلف العمليات، و تحقيق المشاركة الكاملة في هذا التحسين و في حلّ مشاكل العمل و العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة بإشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير البيئة المناسبة للعمل و خلق روح الولاء لديهم، و هي مبادئ مرتبطة بشكل وثيق مع مفهوم تمكين العاملين.

تمثّل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية ممتازة لتحقيق وضع تنافسي أفضل، إذ أنها توفّر الأساليب و الأدوات لهذا الوضع التنافسي، فهي تُنمّي المهارات و تُنمّي المعرفة لجميع مستويات الإدارة، كما أنها تُركّز دائما على إجراء تحسين مستمر في الجودة، و تنظر نظرة بعيدة إلى رغبات المستهلك و التغيرات و التطورات التي تطرأ عليها [2]. و عموما، يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الفوائد، أهمّها: تحسين نوعية السلع و الخدمات المنتجة، رفع مستوى الأداء، تخفيض تكاليف التشغيل، تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل، زيادة ولاء العاملين للمؤسسة و زيادة قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرار. [3]

كما يمكن تفصيل نتائج و آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية: [4]

- تقديم السلع و الخدمات للمستفيدين بما يحقّق احتياجاتهم و يتّفق مع توقّعاتهم؛
- تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة بما يحقّق تخفيض تكلفة الأداء، و تقليل الوقت المستغرق في الأداء، و تحسين أسلوب تقديم المنتجات للمستفيدين، و تطوير منتجات و خدمات جديدة أفضل و أسرع، للوفاء باحتياجات المستفيدين؛
- مواكبة حركة التحسين و التطوير في أساليب تقديم المنتجات و الخدمات و الارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛
- التحسين المستمر في كافة مرافق و عمليات و مستويات المؤسسة؛
- تطوير كافة عناصر المؤسسة و عملياتها و منتجاتها، و إدماج التعليم في صلب فلسفة الإدارة؛

---

[1] Shoji Shiba et autres, **TQM : 4 révolutions du management**, Dunod, Paris, 2003, P-P : 54-55.

[2] أمين ساعاتي، **إعادة اختراع الحكومة –الثورة الإدارية في القرن الحادي و العشرين–**، الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص: 28.

[3] موسى اللّوزي، **التطوير التنظيمي**، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمّان، 1999، ص: 243.

[4] علي السلمي، **إدارة التميّز**، مرجع سابق الذكر، ص–ص: 131–132.

- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، و بناء و تنمية و تفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطوّرات السوق و محاولات المنافسين؛
- ضمان استكمال المؤسسة للمقوّمات المُؤدّية إلى وصولها لمراتب التميز و فق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميّز.

الفرع الثاني: علاقة التمكين بإدارة الجودة الشاملة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على أساس مفاده أن العنصر البشري هو أغلى ما تملكه المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التميّز، و عن طريقه يتحقق الرضا و السعادة لدى العملاء، لذلك يجب معاملته كشريك و ليس كأجير، و احترامه و تقديره و تنمية الشعور العائلي لديه [1]، و من هنا تأتي أهمية تمكين العاملين كأساس لترسيخ مدخل إدارة الجودة الشاملة و تحقيق النجاح في تطبيقها.

و تنطلق أهمية التمكين في هذا الإطار من علاقته بالموارد البشرية و كيفية تفعيل طاقاتها و قدراتها و مواهبها في عملية التحسين المستمر في المؤسسة، و يرى البعض أن للتمكين دورا حاسما في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، لأن العاملين هم الأداة التي تُنفّذ كل الأفكار و الخطط و الفعاليات التي تنتقل بالمؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة. [2]

إن الحافز الرئيسي لانتشار تمكين العاملين هو التحرّك نحو تحقيق الجودة، و بالتحديد نحو إدارة الجودة الشاملة، فهو يساعد في تطوير ثقافة الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين و التزامهم بالتطوير المستمر للوصول إلى رضا الزبائن، و هذا لا يمكن أن يحدث إلاّ من خلال مشاركة العاملين و تحمّلهم المسئولية و المشاركة باتّخاذ القرار. [3]

و بقراءتنا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة نجد أنها ترتكز على تحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة الكاملة للعاملين و في جميع المستويات، و العمل الجماعي و اعتماد الفرق ذاتية الإدارة المتعدّدة الصلاحيات، و التعاون لحلّ المشاكل و العمل بروح الفريق، و إطلاع العاملين على كافة المعلومات المتعلّقة بأهداف المؤسسة و رؤيتها المستقبلية، و منح العاملين الحقّ في إبداء الرأي و التجريب و اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، و هي مبادئ تتفق كلّها مع أبعاد عملية التمكين، و هذا ما يعني أن التمكين مُتغلغل و مُتجذّر في كافة نواحي و مجالات إدارة الجودة الشاملة، و أنه لا يمكن تحقيقها بدونه.

---

[1] عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص: 51.

[2] رعد عبدالله الطائي و عيسى قدادة، مرجع سابق الذكر، ص: 236.

[3] أحمد اسماعيل المعاني، **أثر تمكين العاملين على تحقيق التميّز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، 2008، ص-ص: 73-74.

و إذا نظرنا إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة فهي تتمثّل في كلّ من: زيادة القدرة التنافسية، زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء الزبائن و التميّز على المنافسين، زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار و النمو المتواصل، زيادة حركة و مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيّرات، و زيادة ولاء العاملين للمؤسسة. و لا شك أن هذه الأهداف تسير بذات الاتّجاه الذي تسير به الأهداف التي جاءت من أجلها استراتيجية التمكين، لذا فلابدّ من الخروج باستنتاج يؤكّد أن استراتيجية التمكين تقود إلى تأسيس و استكمال النقاط و النواحي التي دعا إليها خبراء الجودة البارزين، من خلال تأكيدها على نوع التدريب الذي يحتاجه العاملين لتنشيط دورهم في عملية تحسين الجودة، و إزالة الموانع و العوائق من أمامهم و جعلهم يفتخرون بأدائهم، و جعل كل شخص فيهم مسئول عن تحقيق الجودة...، و على هذا الأساس رأى (Stevens) أن التمكين هو المفهوم الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة و هو مجموعة من الأنشطة التي تمكّن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمؤسسة، و أن هذا المفهوم يحتوي على أكثر من مجرّد تغيّرات تقنية باتّجاه التحسين المستمر، إذ ينطوي المفهوم كذلك على خصائص القيمة غير المباشرة كتغيّرات في قيم المؤسسة، ثقافتها، الثقة، المسئولين، المشاركة، و الانسجام. كما أشار إلى أن مفهوم التمكين يستند إلى اعتقاد و هو أن العاملين يحتاجون المؤسسة و أن المؤسسة تحتاج العاملين، و أن المديرين عليهم أن يدركوا أن العاملين هم أثمن موجود من موجودات المؤسسة. [1]

كما أكّد أهمّ روّاد الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات. فركّز (Deming) على مفهوم التمكين من خلال مبادئه الأربعة عشر المشهورة لتحقيق الجودة الشاملة، كما ركّز (Juran) على مضمون مفهوم التمكين من خلال مفهوم تحويل الصلاحيات للعاملين، و كذلك يظهر مفهوم التمكين عند هذا المفكّر من خلال مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين، و ضرورة إطلاعهم على أهداف وحداتهم و أدائهم الحقيقي.

و نشير أيضا إلى أن معظم أدبيات إدارة الجودة الشاملة اعتبرت أن دمج العاملين و تمكينهم و القيادة الإدارية و الالتزام بالجودة، هي عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، و أن الهدف من عملية التمكين هو استحداث عمالة قوية و مُمكّنة قادرة على اتّخاذ القرارات ضمن مجال عملها و تحمّل مسئولياتها.

إن التمكين هو استجابة حتمية لتحقيق متطلّبات الجودة الشاملة التي تركّز عليها المؤسسات في تقديم منتجات تتّصف بالجودة العالية و المرونة اللاّزمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في الاستجابة، إلى جانب الكلفة المنخفضة و الخيارات المتعدّدة [2]، فالتمكين هو أسلوب يتحقّق بجميع معانيه

[1] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 46-47.

[2] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 104.

و مستوياته و أبعاده ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة [1]، و هو عنصر أساسي لاستمرار تحقيق أهداف الجودة الشاملة و التميّز، فقد تحقّق المؤسسة التميّز في سنة معينة، و لكن ما لم يتحوّل الاهتمام بالعاملين إلى تمكين فعلي لهم فلن يبقى هذا الإنجاز و سيكون وقتيا، في حين أن تحقيق التمكين يضمن التحسين المستمر. [2]

المطلب الثاني: التمكين و إعادة الهندسة.

قبل الحديث عن علاقة التمكين بإعادة الهندسة، نعرض بشكل مختصر لمحة عن إعادة الهندسة كمدخل للتفوّق التنافسي.

الفرع الأول: الإطار العام لإعادة الهندسة كمدخل للتفوّق التنافسي.

يعتبر مدخل إعادة الهندسة من أحدث تطوّرات الفكر الإداري المعاصر، فبعد أن تمكّنت عدّة مؤسسات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقة في عالم التحسين المستمر الذي أحدثه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، سارعت مؤسسات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث، و توظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها.

و نتطرّق فيما يلي إلى أهم التعريفات التي وردت في مجال إعادة الهندسة:

عرّفها (J.Champy & M.Hammer) بأنها: " البدء من الصفر و ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، تترك البُنى الأساسية كما كانت عليه لكي تعمل بصورة أفضل، بل تعني التخلّي التامّ عن إجراءات العمل القديمة الرّاسخة و التفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات و تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء ". [3]

و يشير نفس الباحثين في تعريف آخر لمفهوم إعادة الهندسة بأنها: " إعادة التفكير الجذري و إعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة، للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة ". [4]

و يعرّفها (A.Hamadouche) بأنها: " التخلّص الكامل من التنظيمي التقليدي للمؤسسة و استبداله بتنظيم جديد مبني بشكل أساسي حول العمليات ". [5]

[1] François Caby et Claude Jambart, **La qualité dans les services**, 2ème édition, Economica, Paris, 2002, P : 159.

[2] أحمد اسماعيل المعاني، مرجع سابق الذكر، ص: 76.

[3] Michael Hammer et James Champy, **Le reengineering**, Dunod, Paris, 1993, P : 41.

[4] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** –، مرجع سابق الذكر، ص: 39.

[5] Ahmed Hamadouche, **Méthode et outils de l'analyse strtégique**, Editions Chihab, Alger, 1997, P : 11.

كما يعرّفها (J.Kylada) بأنها: " تغيير ثوري في طريقة تفكير التنظيم، و بالتالي في أداء الأشياء و بصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات و هياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة و سلوكها و نظم التعويضات و المكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم و العملاء و المورّدين و غيرهم ". [1]

أيضا يعرّفها (Duff) بأنها: " إعادة البناء و التفكير في المؤسسة في جميع النواحي: الصناعية، التكنولوجية، المالية، البشرية و الثقافية ". [2]

من خلال التعريفات أعلاه نلاحظ أن مدخل إعادة الهندسة يهدف إلى تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء، و أن محوره الأساسي هو العمليات، بالإضافة إلى التخلّي عن كل ما هو قديم و تبنّي الابتكار.

و يمكن إبراز أهمّ مبادئ إعادة الهندسة في النقاط التالية: [3]

- ✓ **نظم حول المخرجات و ليس المهام:** حيث أن هناك الكثير من المهام التي يؤدّيها مجموعة من الأفراد يجب أن تُدمج في وظيفة واحدة، و يمكن أن تُؤدّى هذه الوظيفة بواسطة فرد واحد أو فريق، و يجب أن تحتوي الوظيفة الجديدة التي تمّ تواجدها على كل الخطوط و التي تؤدّي إلى الحصول على المخرجات المحدّدة. فالتنظيم حول المخرجات يؤدّي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال و تحسين الإنتاجية و الاستجابة إلى طلبات المستهلكين.
- ✓ **جعل الذين يستخدمون المخرجات يؤدّون العملية:** و هذا يتطلّب أن الأفراد الذين يقومون بالعمل و المتخصّصين بالعمليات و الأقرب للعمليات هم المسئولون عن أداء العملية، و هذا ينتج عنه تحويل العمليات عن الحدود التقليدية المتواجدة في التنظيم.
- ✓ **معاملة الموارد لا مركزيا كما لو كانت مركزية:** إن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يجعل من الممكن إتمام الإشراف و التخطيط للموارد كما لو كانت مركزية، فقواعد البيانات المركزية و شبكات الاتّصال الالكترونية تُمكّن من ربط كثير من الوحدات اللاّمركزية في المجالات المختلفة، مع الاحتفاظ بمرونتهم و استجابتهم للعملاء.
- ✓ **جعل نقطة اتّخاذ القرار حيث يتمّ أداء العمل:** إن عملية اتّخاذ القرار يجب أن تكون جزء من العمل، و هذا ممكن مع وجود الكثير من العاملين ذوي المعرفة و المتعلّمين، بالإضافة إلى توفّر تكنولوجيا المعلومات المستعملة في نظم اتّخاذ القرار.

---

[1] جوزيف كيلادا، تعريب سرور علي ابراهيم، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، دار المريخ للنشر، الرّياض، 2004، ص: 131.

[2] Robert le Duff, **Encyclopédie de la gestion et du management « EGM»**, Editions Dalloz, Paris, 1999, P : 1012.

[3] سونيا محمد البكري، **إدارة الإنتاج و العمليات**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص-ص: 499-501.

الملاحظ من مبادئ مدخل إعادة الهندسة و كذلك مختلف التعريفات التي أوردناها بشأنه، أنه يعتمد على منهج العمليات، و توفير المعلومات و المعرفة للعاملين عن احتياجات المستهلكين، و إشراك الموظّف في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بوظيفته، و تقليل المركزية، بالإضافة إلى تبنّي أسلوب الفريق و ترسيخ قيم التعاون و تضافر الجهود و روح العمل الجماعي، و هي أسس تتشابه كثيرا مع مرتكزات تمكين العاملين.

و يحققّ تطبيق إعادة الهندسة فوائد كثيرة تعود على المؤسسة بكفاءة و فعالية عالية، و بشكل يحافظ على بقائها و استمرارها في مواجهة التحدّيات الجديدة، و من أهمّ هذه الفوائد نجد: [1]

- سرعة إنجاز العمل؛
- التوصّل إلى طرق جديدة للأداء؛
- تضييق الفارق الزمني لخطوات العمل؛
- خفض التكاليف؛
- تقليل معدّل الأخطاء؛
- تحسين جودة المنتج / الخدمة؛
- توسيع صلاحيات العاملين و زيادة استغلال مجهودات الأفراد؛
- زيادة تعاون الأفراد و تكامل مجهوداتهم و رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إشراكهم في اتّخاذ القرارات و إحساس الموظف بالإنجاز؛
- تشجيع الإبداع و تحسين الأداء.

<u>الفرع الثاني: علاقة التمكين بإعادة الهندسة.</u>

يُسفر تطبيق مدخل إعادة الهندسة عن تغييرات جذرية في جميع المجالات بالمؤسسة، و من أهمّ هذه التغييرات ما يتعلّق بمجال الموارد البشرية و إدارتها، حيث يتم توسيع صلاحيات الموظّف و كأنّه مستقلّ في وظيفته، و تخفيف إجراءات الرقابة و الاتجاه نحو الرقابة الذاتية، و يتحوّل إعداد الموظّف من مجرّد التدريب إلى التعليم و النموّ و الصّقل و توسيع المدارك، و تقليل المركزية في العمل، و تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي [2]. و هذا ما يعني أن المورد البشري يحظى برعاية و اهتمام كبيرين ضمن هذا المدخل.

---

[1] علي عبد الوهاب، **استراتيجيات التحفيز الفعّال**، دار التوزيع و النشر الإسلامية، بور سعيد، 2000، ص-ص: 179-181، بتصرّف.

[2] سعيد يس عامر، **الإدارة و آفاق المستقبل**، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1997، ص-ص: 339-340، بتصرّف.

إن الحاجة إلى تمكين العاملين هو مُتطلّب ضروري و مهمّ جدّا ضمن إعادة الهندسة، فهذا المدخل يقوم على أساس منح العاملين القوة و السّلطة اللاّزمتين، بالإضافة إلى الدرجة المناسبة من الحرّية و الاستقلالية في العمل [1]. و يأخذ التمكين أشكالا عديدة ضمن مدخل إعادة الهندسة، من أهمّها تحويل صلاحيات اتّخاذ القرارات للعاملين، ذلك لأن فعالية هذا المدخل مرتبطة بجعل عملية اتّخاذ القرار تتمّ في المستويات التنفيذية أين يُنجز العمل اليومي [2]، حيث يتمتّع العاملون بخاصية اتّخاذا القرارات المتعلّقة بأعمالهم دون الرّجوع إلى رؤسائهم، لأن عملية اتّخاذ القرار تُدمج في العمل و تصبح جزء أساسي من مسئولياتهم. [3]

و يرتكز مدخل إعادة الهندسة كذلك في تمكين العاملين على إشراكهم في المعلومات الصحيحة و المناسبة، بالإضافة إلى الاعتماد على العمل الجماعي من خلال فرق العمل التي تعتبر أحد الدّعائم الأساسية للتحرّك الذاتي، حيث تُوكل لهذه الفرق مهمّة قيادة العمليات بطريقة مناسبة، و يتمّ منحهم القوة و المرونة و الدرجة المناسبة من الاستقلالية لاتّخاذ القرارات و إنجاز المهام، و هذا ما يؤدّي إلى تجنّب المرور الكلاسيكي بالتسلسل الهرمي التقليدي للحصول على الموافقة للقيام بإجراء تغيير أيّا كان شكله في تنظيم العمل. [4]

و يمكن اعتبار أسلوب الإثراء الوظيفي شكل من أشكال تمكين العاملين ضمن إعادة الهندسة، حيث يؤدّي هذا الأسلوب إلى زيادة درجة رقابة الفرد على عمليات التخطيط و التنفيذ و تقييم الأداء الوظيفي، و يسمح للفرد بأداء نشاط متكامل و يزيد من استقلاليته و مسئوليته عن الأداء، و يمنحه فرص النموّ و اكتساب مهارات جديدة، و يقدّم له تغذية عكسية عن عمله بحيث يستطيع تقويم و تصحيح هذا الأداء. [5]

و منه، نستنتج أن تمكين العاملين يتحقّق بجميع أبعاده ضمن مدخل إعادة الهندسة، و بدونه لا يمكن تحقيق النجاح في تطبيق هذا المدخل بالمؤسسة، إذ أن هناك نقاط مشتركة عديدة بين عناصر و أهداف إعادة الهندسة و تلك المرتبطة بعملية التمكين.

المطلب الثالث: التمكين و إدارة المعرفة.

قبل التطرّق إلى علاقة التمكين بإدارة المعرفة، نستعرض أولا نبذة مختصرة عن إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التفوّق التنافسي.

[1] Jean MarcBailleux et Alain Cardon, **Pour Changer**, Editions d'organisation, Paris, 1998, P : 185.
[2] Michael Ballé, **Reengineering des processus –Guide pratique- ;** Dunod, Paris, 2000, P : 18.
[3] Michael Hammer et James Champy, Op.cit., P : 64.
[4] Michael Ballé, Op.cit., P : 18.
[5] خليدة محمد بلكبير، مرجع سابق الذكر، ص: 119.

الفرع الأول: إدارة المعرفة كمدخل للتفوّق التنافسي.

أضحت المعرفة عاملا أساسيا في توليد الثروة و تحقيق الرفاهية، حيث أصبحت موردا أساسيا في عملية الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى، هذه القفزة الكبيرة في مفهوم عناصر الإنتاج أدّى إلى ظهور مصطلح لم يُعرف من قبل يُعبّر عن نمط اقتصادي جديد يعرف باقتصاد المعرفة. و مع هذا التطوّر الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي، كان لابدّ أن يصاحبه تطوّر مماثل على مستوى الإدارة و الفكر الإداري، و تجسّد ذلك بظهور جهاز فعّال يقوم بتنظيم و تسيير المعرفة كمورد أساسي للمؤسسة، من أجل تمكينها من تحقيق التفوق التنافسي و الاستمرار.

و يمكن إيجاز أهمّ التعريفات التي جاءت في مجال إدارة المعرفة فيما يلي:

يعرّفها (Prax) بأنها: تنسيق المعارف و المهارات في العمليات، المنتجات، التنظيمات، و ذلك بهدف خلق قيمة. [1]

و يعرّفها (Wiig) بأنها: " تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانات الشخصية و التنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية ". [2]

كما يعرّفها (علي السلّمي) بأنها: " التجميع المنظّم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة و خارجها، و تفسيرها، و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المؤسسة و تحسين الأداء و الارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز، سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين ". [3]

و تقدّم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس تعريفا لإدارة المعرفة بأنها: " العمليات النظامية لإدارة المعلومات و استحصالها، و تنظيمها، و تقنينها، و عرضها بطريقة تُحسّن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله، و تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في الحصول على الفهم من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على استحصال و تخزين و استخدام المعرفة لأشياء مثل حلّ المشاكل، و التعلّم الديناميكي، و التخطيط الاستراتيجي، و صناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، و تزيد من ذكاء المؤسسة، و تتيح لها مرونة أكبر ". [4]

[1] Jean Yves Prax, **Le guide du knowledge management** , Dunod, Paris, 2000, P : 22.

[2] محمد عوّاد الزيادات، **اتّجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمّان، 2008، ص: 55.

[3] علي السلمي، **إدارة التميّز**، مرجع سابق الذكر، ص: 208.

[4] عقيلة أقنيني، مرجع سابق الذكر، ص: 57.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعني اكتساب المعرفة و تطويرها و نشرها بين أعضاء المؤسسة، بهدف تعزيز الإبداع في المنتجات و العمليات و تحقيق التميز على المنافسين.

و يمكن إبراز أهمّ عناصر مدخل إدارة المعرفة في النقاط التالية: [1]

- ✓ **التعاون:** و هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثّر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام و الوحدات.
- ✓ **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميّز و متبادل من الإيمان بقدرات العاملين على مستوى النوايا و السلوك. الثقة يمكن أن تُسهّل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي و المؤثّر للمعرفة.
- ✓ **التعلّم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدّين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين. إن التركيز على التعلّم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهّلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.
- ✓ **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتّخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية.
- ✓ **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكّم به القواعد الرسمية، السياسات و الإجراءات القياسية، بعملية اتّخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن إطار المؤسسة. خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات و السياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- ✓ **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقّد. المعرفة تلعب دورا مهمّا في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة و خلاّقة.

ما يمكن أن نلاحظه من خلال تعرّفنا على عناصر إدارة المعرفة، أنها تتّفق مع جوهر عملية تمكين العاملين، سواء تعلّق الأمر بالتعاون، أو الثقة، أو التعلّم، أو الإبداع التنظيمي، أو التخلّي عن المركزية و الرسمية في التعامل و اتّخاذ القرارات.

و يمكن إبراز فوائد تطبيق إدارة المعرفة في العناصر التالية: [2]

- تُعدّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

---

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 67-68.

[2] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 60.

- تُعدّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تُعزّز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المُعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها؛
- تُعدّ إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المُتولّد عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة؛
- تُعدّ أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيّدة؛
- تُسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبنّي المزيد من الإبداعات المتمثّلة في طرح سلع و خدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

<u>الفرع الثاني: التمكين و إدارة المعرفة.</u>

إن إقامة نظام لإدارة المعرفة يتطلّب نهجا مناسبا للموارد البشرية، و ذلك بتطوير ثقافة تدعو إلى تكريس تدفّق المعرفة و المعلومات و مشاركة جميع العاملين فيها، و تشجيع المخاطرة و التجربة و تقديم الأفكار الجديدة و الاقتراحات من طرف الجميع، و تنمية جو من الثقة و التعاون و العمل الجماعي، و منح العاملين مزيدا من حرية التصرّف و الاستقلالية و الرقابة الذاتية.

تتطلّب إدارة المعرفة من المؤسسات أن تسعى للقيام بكل ما يلزم لتحقيق الإفادة القصوى من الموارد المعرفية المتوافرة، ممّا يتطلّب منها القيام بعدد من العمليات، مثل: السّعي لاكتشاف معارف جديدة، و الإمساك بالمعرفة المتوافرة، و عدم احتكار المعرفة و مشاركة الآخرين، و استخدام هذه المعرفة بما يعزّز تحقيق المؤسسة لأهدافها بطريقة كفؤة. [1]

و يهدف تطبيق إدارة المعرفة أساسا إلى بناء و تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات، بالإضافة إلى إطلاق الطاقات الفكرية و القدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، و توفير مناخ إيجابي يحفّز العاملين على إطلاق معارفهم الكامنة و إتاحتها للمؤسسة، و كذلك دفعهم لتطوير معارفهم و تنميتها، و خلق الفرص التي تسمح للأشخاص التعاون فيما بينها و بالتالي خلق أفكار جديدة، و إعطاء فرص لمختلف العمّال لإيجاد حلول سريعة في حالة ظهور بعض المشاكل [2]. هذه الأهداف كلّها تمثّل في حقيقة الأمر لُبّ عملية تمكين العاملين.

---

[1] أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق الذكر، ص: 40.

[2] علي السلمي، **إدارة التميّز**، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 213-214، بتصرّف.

و لأن مدخل إدارة المعرفة يعتمد في بحثه عن التفوق التنافسي على موارد بشرية متميّزة، فإن هذا المدخل يؤكّد على نشر المعارف و المعلومات في كامل أرجاء المؤسسة و على جميع العاملين في كافة المستويات، كما يرتكز على منح الدرجة المناسبة من الاستقلالية للعاملين و إشراكهم في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بمهامهم، بالإضافة إلى الثقة و التعاون و العمل الجماعي و تبني أسلوب فرق العمل و إشراك الجميع في حلّ المشاكل، و بهذا نستطيع القول أن تمكين العاملين بجميع عناصره يتحقّق ضمن مدخل إدارة المعرفة.

و بعودتنا لعناصر إدارة المعرفة المذكورة سابقا، نجد أن معظمها يتكامل مع مفهوم التمكين و يمثّل جوهر هذه العملية، مثل الثقة، و التعاون بين العاملين، و التقليل من المركزية في اتّخاذ القرارات، و التقليل كذلك من الرسمية و توفير المرونة اللاّزمة لانسياب العمل، بالإضافة إلى توفير المعلومات و نشرها في المؤسسة، و تشجيع العاملين على الإبداع و المبادرة و طرح الأفكار الجديدة.

و تبرز علاقة التمكين بإدارة المعرفة أساسا من خلال أن المفهومين يهدفان إلى تحقيق ميزة تنافسية للأفراد بما يمتلكونه من خبرات و مهارات، و هي ميزة لا يمكن أن تتحقّق في حالة فقدان النسيج الاجتماعي، الذي يمثّل مزيجا من الثقة و التعاون و الإخلاص و المساعدة، و على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسئوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري المتمثّل في المورد البشري، و يتم استخراج تلك المعرفة من خلال المشاركة في تبادل المعلومات و التحاور، و بالتالي نقل الخبرات من شخص إلى آخر، و هذا ما يحقّقه التمكين. [1]

إذن من كل ما سبق، يظهر لنا أن التمكين يتحقّق بجميع معانيه و مستوياته و عناصره ضمن مداخل التفوّق التنافسي المتمثّلة في إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و إدارة المعرفة، إذا لا يمكن لكل من هذه المداخل أن تصل إلى النجاح المنشود من وراء تطبيقها دون الاعتماد على مشاركة العاملين بالمؤسسة في المعلومات، و منحهم الدرجة المناسبة من حرية التصرّف و الاستقلالية، و إشراكهم في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، و منح الأولوية للعمل الجماعي و التعاون و المشاركة الجماعية في حلّ مشاكل العمل و تقديم الأفكار الجديدة و المبادرات الخلاّقة، حيث تمثّل هذه الإجراءات جوهر عملية التمكين، و هذا يدعو للقول أن هناك ارتباطا وثيقا بين مداخل التفوق التنافسي محلّ الدراسة و بين عملية التمكين، إذ أنّ هذه المداخل تسير في نفس الاتّجاه الذي تسير فيه عملية التمكين، كما يؤكّد هذا على أهمية عملية التمكين من جهة، و علاقتها الوطيدة بتحقيق الميزة التنافسية و التفوّق على المنافسين من جهة أخرى.

---

[1] علي محمد عمر علي البلوشي، **مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات و علاقته برضاهم الوظيفي**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، 2008، ص-ص: 38-39.

المبحث الثاني: نتائج عملية التمكين.

إن الغاية من تمكين العاملين خلق الولاء للمؤسسة، و تبنّي العاملين لأهدافها و الالتزام بها، و توظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، و الانخراط في التحسين المستمرّ لتلبية رغبات و توقّعات العملاء أو ما يفوقها. باختصار فإن الهدف من تمكين الفرد في عمله هو توفير الظروف التي تجعله قادرا على تحقيق رضا العملاء، و الذي يعتبر الهدف الاستراتيجي لكلّ مؤسسة.

و للتمكين آثار عديدة سواء كان ذلك بالنسبة للعاملين، الزبائن، و كذلك المؤسسة ككلّ، و سوف نقوم في هذا المبحث بعرض نتائج عملية التمكين التي تمسّ الأطراف الثلاثة السابقة، و التي لها علاقة وثيقة بتحقيق و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.

المطلب الأول: نتائج التمكين المتعلّقة بالعاملين.

تحقّق عملية التمكين العديد من النتائج الإيجابية للعاملين بالمؤسسة، و قد أشار العديد من الباحثين في مجال التمكين إلى هذه النتائج التي لها علاقة مباشرة بالمورد البشري.

فقد تحدّث كل من (Meyerson & Kline) عن أن نتائج التمكين الخاصة بالعاملين تتمثّل فيما يلي: [1]

- إحساس العاملين بدرجة أكبر من الرضا عن العمل الذي يؤدّونه؛
- زيادة التزام العاملين بتحقيق أهداف العمل و المؤسسة؛
- انخفاض رغبة العاملين بترك وظيفتهم في المؤسسة؛
- إظهار العاملين إيجابية أكبر في أداء أعمالهم.

و أوضح (William Umiker) أن التمكين يفيد العاملين في النواحي التالية: [2]

- إشباع حاجات الفرد من تقدير و إثبات الذات؛
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل؛
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته و رؤسائه؛
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد؛
- تنمية الشعور بالمسئولية؛
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة.

[1] John H. Wilson, **Freedom at work : Psychological empowerment and self-leadership**, International Journal of Business and Public Administration, Volume 8, Number 1 , Winter 2011, P : 109.

[2] بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق الذكر، ص: 209.

كما أشار (فيصل عبد الله بابكر) أن التمكين يقود إلى تحقيق النتائج التالية للعامل: [1]

- الشعور بإنسانيته و احترام المؤسسة و تقديرها له؛
- تقدير المسئولية و تحمّلها بشكل إيجابي؛
- اكتساب الثقة في نفسه و شعوره بالانتماء و الولاء و الالتزام نحو المؤسسة و نحو مجموعة العمل و نحو العملاء؛
- الشعور بالرضا الوظيفي؛
- الشعور بالإنجاز عند تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة.

نلاحظ من خلال ما سبق أن هناك نقاطا مشتركة بين مختلف الباحثين الذين تمّ التطرّق إليهم في مقاربتهم حول نتائج التمكين بالنسبة للأفراد العاملين، من ناحية أخرى، يمكن التفصيل أكثر في النتائج التي يحقّقها التمكين للموظّفين من خلال العناصر التالية:

- ✓ **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظّف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها و زيادة انتمائه للمؤسسة و لفريق العمل الذي ينتمي إليه. و تُبيّن الكثير من أدبيات التمكين أن من أهمّ فوائده بالنسبة للموظّف شعوره بالانتماء للعمل، و زيادة الانتماء هي مُحصّلة لرغبته بالعمل و مناخ العمل. و ينتج عن الانتماء تحسّن في مستوى الإنتاجية و تدنّي في التغيّب عن العمل و تناقص في معدّل دوران العمل. [2]
- ✓ **المشاركة الفاعلة:** سبق لنا و أن ذكرنا بأن عملية التمكين تهدف أساسا إلى منح العاملين فرصا حقيقية للمشاركة في تطوير المؤسسات التي يعملون بها، و ذلك عن طريق مساهمتهم في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم و تشجيعهم على تقديم المبادرات و الأفكار الجديدة و الآراء المختلفة، التي يمكن أن تسهم في تطوّر المؤسسة.

  تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، و المشاركة الناجمة عن التمكين تتميّز بمستوى عال من الفاعلية و المشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد و شعوره بالمسئولية اتجاه أهداف المؤسسة و غاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة و الهادفة و ليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف. [3]
- ✓ **تطوير أداء العاملين و اكتساب المعرفة و المهارة:** الأشكال العديدة للتمكين تمنح العاملين فرصة تحسين مهاراتهم في صنع القرارات و الاستعداد لمستويات أعلى من المسئولية، ذلك أن

---

[1] فيصل عبد الله بابكر، **مهارات الإشراف الإداري الفعال**، الطبعة 1، دار قابس للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت، 1999، ص: 155.

[2] يحيى ملحم سليم، **التمكين كموضوع إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 121.

[3] نفس المرجع السابق الذكر، نفس الصفحة.

صنع القرارات من خلال الفرق قد يوفّر فرصة إضافية تتمثّل في تعزيز العمل الجماعي و روح الزّمالة، إذ يتعلّم أعضاء الفريق المزيد حول بعضهم البعض و يثمّنون مهارات بعضهم البعض.[1]
إن نجاح برامج التمكين تتوقّف على توفر المعرفة و المهارة و القدرة لدى العامل. و المعرفة و المهارة لا يمكن أن تتحقّق دون تنمية و تدريب، و هذا يتطلّب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية و ندوات و ورش عمل و مؤتمرات، يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حلّ و أينما ارتحل، و حتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها سابقا. [2]

- ✓ **الشعور بمعنى العمل:** هذا يعني إدراك الشخص بأن المهام التي يقوم بها هي ذات معنى و قيمة بالنسبة له و للمؤسسة ككلّ [3]، حيث يرى الباحث (Bass) أن تمكين العاملين بمنحهم صلاحيات و مسئوليات أكبر يقودهم إلى زيادة معرفتهم العملية في أداء الوظيفة، و هذا ما يؤدي إلى شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به في تحقيق أهداف المؤسسة. [4]

و منه، فإن الموظّف المُمكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، و خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل و يدرك قيمة نفسه و دوره في التأثير على النتائج، و يشعر بأنه عنصر مهمّ له دوره و له مساهمته التي تصبّ في مصلحة المؤسسة...، فيتغيّر بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع و أشمل، ممّا يساهم في تحقيق الذات و تحقيق التميّز في العمل. [5]

- ✓ **تحقيق الرضا الوظيفي:** إن تحقيق الرضا الوظيفي مرتبط بشكل أساسي بمحتوى الوظيفة، و هذا ما أشار إليه الباحث (Herzberg). و محتوى الوظيفة يتضمّن خمسة عناصر هي: التنوّع، الاستقلالية، علاقات العمل، تحديد المهمّة، و التغذية العكسية عن المهمّة [6]. و الملاحظ أن هذه العناصر الخمسة تعتبر في نفس الوقت من المقوّمات الرئيسية لتمكين العاملين، و منه فإن التمكين بتأكيده على منح العاملين الاستقلالية و تنويع المهام و تحديدها بدقّة و توفير التغذية العكسية و التركيز على علاقات العمل، فإنه يؤكّد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال ربطه بالعناصر الأساسية لمحتوى الوظيفة.

---

[1] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 148.

[2] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 122-123.

[3] Kenith W. Thomas and Betty A. Velthouse,Op.cit. P: 669.

[4] M.M. Bass, Bass and Stogdill's, **Handbook of Leadership: Theory Research An Managerial Applications**, Free Press, New York, 1990, P : 23.

[5] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 122.

[6] Bruno Jarrosson, **100 ans de management**, Dunod , Paris, 2000, P : 45.

و منه، فإن التمكين يعمل على زيادة مستوى شعور العاملين بالرضا، و ذلك لأنهم يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لهم شيء من السيطرة على الأحداث. [1]

إذن، فإن التمكين يقود إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم، و تطوير معارفهم، و رفع روح الانتماء لديهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، و تحقيق الرضا عن مهامهم و وضعيتهم، و هذا ما يؤدي إلى التزامهم أكثر في عملهم و تطوير أدائهم و مبادراتهم بما يخدم المؤسسة و يحقّق لها التميّز و التفوّق على المنافسين.

المطلب الثاني: نتائج التمكين المتعلّقة بالزّبون.

سبق لنا و أن ذكرنا بأنه من أهمّ الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التمكين هو حاجتها إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق و لمتطلّبات الزبائن. و من المعروف أن الزّبون لا يرضى بغير المنتجات و الخدمة المتميّزة بديلا، و بطلبه و إلحاحه المستمر على ذلك فهو يضغط على المؤسسات لتلبية احتياجاته وفق ما يريد هو و ليس وفق ما تريده المؤسسة، و مرد ذلك أن الزّبون– في ظل التنافس الشرس بين المؤسسات لجذبه إليها – لديه الخيار في أن يترك هذه المؤسسة لعدم رضائه عن منتجاتها و خدماتها و ينتقل إلى مؤسسة أخرى منافسة، لذلك يتوجّب على المؤسسة أن تبذل قصارى جهدها لمعرفة توقّعات الزّبون و احتياجاته، ثم تكييف منتجاتها و خدماتها وفق ذلك. إذن فالمؤسسة في احتياج إلى تمكين موظّفيها لابتكار طرق و أساليب جديدة لتطوير خدماتها و منتجاتها. [2]

و قد تحدّث الكثير من الباحثين و المفكّرين عن النتائج التي يحقّقها التمكين المرتبطة بالزّبائن، حيث تتمثّل أهمّ هذه النتائج في:

- تحسين نوعية الخدمات المُراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات و العمليات وفق متطلّباتهم و حاجاتهم؛ [3]
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع الزّبائن؛ [4]
- استجابة أكثر سرعة لحاجات الزّبائن، طالما أن القرارات يمكن أن تتّخذ بواسطة الأفراد العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلّم الوظيفي؛ [5]

---

[1] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 148.

[2] فيصل عبد الله بابكر، مرجع سابق الذكر، ص: 154.

[3] خضير كاظم حمود و موسى اللّوزي، مرجع سابق الذكر، ص: 259.

[4] عطية حسين أفندي، مرجع سابق الذكر، ص: 23.

[5] خضير كاظم حمود و موسى اللّوزي، مرجع سابق الذكر، ص: 259.

- القرار المتّخذ من قبل العاملين يكون أكثر تأثيرا على الزبائن، لا سيما أن التصاقهم بالزبائن و حاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء. [1]

يقودنا ما سبق إلى التأكيد أن الموظّف المباشر هو أفضل من بمقدوره أن يلبّي رغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة و التحكّم في زمام الأمور، و عندما تتوافر له الثقة بالنفس و القدرة على التصرّف و حلّ مشاكل العملاء بنوع من الحرية و الاستقلالية، و نتيجة لذلك فإن رضا الزبائن سيتزايد عندما يمتلك الموظّف قدرة و كفاءة و استعدادا لحلّ مشاكلهم و تلبية احتياجاتهم بمرونة و يسر. على أي حال، فإن الموظّف المُمكّن هو من يحافظ على علاقات طيّبة مع الزبائن أكثر من الموظّف الذي لا حول له و لا قوة في أمور وظيفته، و خاصة عندما تكون عملية التمكين مناسبة في ذلك السياق و عندما يُحسن الموظّف استخدامها. [2]

يمكننا القول إذن، أن ما يتركه التمكين لدى العاملين بالمؤسسة من زيادة للثقة بالنفس و تحقيق للانتماء و زيادة للمعارف و تحسين للأداء و الوصول إلى الرضا الوظيفي، ينعكس إيجابا على رضا الزبائن، و ذلك وفقا للمقاربة التي تقوم على أن رضا الزبائن هو نتيجة طبيعية لرضا العاملين داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: نتائج التمكين المتعلّقة بالمؤسسة.

عندما تُقدّم المؤسسة للعاملين فيها كلّ ما يُمكنها أن تُقدّم من ثقة و معلومات و استقلالية في اتّخاذ القرارات و عمل جماعي بأسلوب الفريق و ما يتبعه من تدريب و حوافز، فمن البديهي أن ينعكس ذلك إيجابيا على المؤسسة ككلّ، و هنا يكون الحديث عن نتائج التمكين المرتبطة بالمؤسسة، و التي تحدّث عنها العديد من الباحثين في مجال التمكين.

فقد أشار (Blanchard) و (Randolph) إلى نتائج التمكين المتعلّقة بالمؤسسة كالتالي: [3]

- تحسين عملية الاتّصال و تدفّق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛
- تحسين عملية اتّخاذ القرار و القدرة على حلّ المشكلات؛
- تحسين جودة المنتجات و العمليات؛
- تخفيض تكاليف التشغيل؛
- تعظيم أرباح المؤسسة من خلال زيادة كفاءة العاملين و تحسين جودة العمليات.

---

[1] عطية حسين أفندي، مرجع سابق الذكر؟، ص: 22.

[2] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 128.

[3] Ken Blanchard et Alan Randolph, Op.cit., P : 123.

كما أشار (Umiker) إلى هذه النتائج من خلال النقاط التالية : [1]

- ارتفاع الإنتاجية؛
- انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل؛
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات؛
- تحقيق مكانة متميّزة؛
- زيادة القدرة التنافسية؛
- زيادة التعاون على حلّ المشكلات؛
- ارتفاع القدرات الإبتكارية.

و يمكن التفصيل أكثر في النتائج التي يحقّقها التمكين للمؤسسة من خلال العناصر التالية:

- ✓ **تحسين إنتاجية العامل كمّا و نوعا** [2]: و هذا ناتج عن شعور العاملين بالرضا الوظيفي و بالثقة و بالفخر و الاعتزاز بالذات، و إدراكهم أن مهامهم و وظائفهم تحقّق أثرا كبيرا في المؤسسة و في النتائج التي تحقّقها.
- ✓ **جودة القرارات المؤسسية:** لعلّ السبب الأساسي الذي يدفع المؤسسات إلى تشجيع تمكين العاملين هو أن التمكين يمكن أن يحسّن من القرارات المؤسسية، و ينطبق هذا الأمر بصورة رئيسية على القرارات المعقّدة التي يملك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة. ففي مثل هذه الحالة يكون العاملون أقرب إلى الزبائن و فعاليات الإنتاج، بحيث يعرفون في معظم الأحيان المواضيع التي يمكن فيها للمؤسسة أن توفّر (تدّخر) شيئا من المال و تحسّن جودة المنتجات أو جودة الخدمة، و تدرك الفرص غير المُستثمرة. [3]
- ✓ **زيادة معدّل الالتزام و الولاء من قبل العاملين** طالما أن العاملين يشاركون في قرارات المؤسسة و يساهمون في اتّخاذها في المجالات التي تخصّ عملهم [4]، فهم يدركون أن هذه الحرية تمثّل جزء من علاقة إيجابية بينهم و بين الإدارة، ما يزيد من ولائهم والتزامهم و إخلاصهم في العمل.
- ✓ **تحقيق نتائج جيدة من حيث جودة الأداء** و من حيث الربحية و الحصة السوقية و سمعة المؤسسة، و تحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام [5]، حيث أن التمكين يخلق كوادر محفّزة و

---

[1] بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق الذكر، ص: 209.

[2] يحيى ملحم سليم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 125.

[3] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 146.

[4] فيصل عبدالله بابكر، مرجع سابق الذكر، ص: 155.

[5] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 125.

راضية و مقتنعة ممّا يزيد من إنتاجيتهم و ربحية المؤسسة [1]، كما أن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين و زيادة رضاهم و تمسّكهم بالمؤسسة. [2]

- ✓ **زيادة فرص الإبداع و الابتكار:** و ذلك نتيجة حريّة التصرّف و تشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير الخلاّق و تقديم أفكار خلاّقة [3]، حيث يسمح التمكين للمؤسسة من الاستفادة القصوى من مواهب و قدرات العاملين فيها و تفجير طاقاتهم الكامنة، ممّا يقود إلى تحقيق المزيد من الإبداعات.
- ✓ **تقليص التكاليف:** يقود تمكين العاملين إلى تقليص تكاليف الرقابة و تكاليف الغياب و دوران العمل، و كذلك تكاليف الأخطاء الناتجة عن نقص المعلومات.
- ✓ **مساعدة المؤسسة في برامج التطوير و التجديد و تحسين العلاقة بين العاملين [4]:** العامل المُمكّن يكون عادة أقل مقاومة للتغيير و التجديد و أكثر رغبة فيهما، حيث أن مقاومة التغيير من طرف العاملين هي أكثر المعوّقات التي تحول دون تنفيذ برامج التغيير و التطوير، و بالإضافة إلى ذلك فإن التمكين يحسّن العلاقات بين العاملين في المؤسسة، سواء بين أعضاء فريق العمل أو العاملين فيما بينهم، بشكل يقود إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

كانت هذه إذن، النتائج التي تحقّقها عملية التمكين للمؤسسات، حيث تسمح هذه العملية بتطوير المؤسسة، و زيادة إنتاجية العاملين نتيجة لزيادة التزامهم و ولائهم، و تحسين العلاقات بين العاملين، و رفع مستويات الإبداع و الابتكار، و تخفيض مقاومة العاملين لبرامج التغيير و التجديد، و تقليل التكاليف، و تحسين جودة الإنتاج و العمليات، و زيادة الربحية و المحافظة على الحصة السوقية، و تحقيق الميزة التنافسية.

ممّا سبق، يتّضح لنا بأن نتائج التمكين تمسّ كل من العاملين، و الزبائن، و المؤسسة على حدّ سواء، حيث يمكن القول أن عملية التمكين تفيد كل طرف من الأطراف المذكورة سابقا.

و يرى الباحث (Spatz) أن التمكين يعود بالنفع على المؤسسة و الأفراد و الزبائن، حيث اقترح هذا الأخير مجموعة من النتائج أو المزايا التي يمكن الحصول عليها من خلال تبنّي هذا المدخل الحديث، تتمثّل في النقاط التالية: [5]

---

[1] فيصل عبدالله بابكر، مرجع سابق الذكر، ص: 155.

[2] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 29.

[3] يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق الذكر، ص: 125.

[4] نفس المرجع السابق الذكر، نفس الصفحة.

[5] أبوبكر سالم، مرجع سابق الذكر، ص: 29.

- ❖ يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية و تنمية روح المسئولية لدى الأفراد على أعمالهم؛
- ❖ يعطي فُرص أكبر للإبداع و الابتكار، و إطلاق العنان لقدرات العاملين الكامنة، من خلال شعورهم بامتلاكهم للوظيفة؛
- ❖ يساعد على التطوير و التحسين المستمر للعمليات و المنتجات و الخدمات من خلال التعلّم المستمر من الأخطاء و التغذية المُرتدّة عن السلوك؛
- ❖ زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العاملين) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته؛
- ❖ اتّخاذ قرارات ذات دقّة و سرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد؛
- ❖ تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل و اختزال الوقت الضائع؛
- ❖ زيادة معدّلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر و الاعتزاز بالذّات و أن وظيفتهم ذات أثر كبير في المؤسسة؛
- ❖ تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجّع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية؛
- ❖ المحافظة و البحث عن رفع القدرة التنافسية و جعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية؛
- ❖ خلق الثقة و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

يؤثّر التمكين على العاملين، و الزبائن، و المؤسسة التي تتبنّاه على حدّ سواء، فهو يُنمّي الشعور بالمسئولية لدى العاملين و يجعلهم يتحمّلونها بشكل إيجابي، و يُكسبهم الثقة بأنفسهم، و يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها نتيجة مشاركتهم في المعلومات و منحهم الاستقلالية في اتّخاذ القرارات و تشجيعهم على العمل الجماعي، كمّا يقودهم إلى المشاركة الفاعلة، و الشعور بمعنى العمل، و يُكسبهم المعرفة و المهارة، و يحقّق لهم الرضا الوظيفي، و هذا ما يدفع العاملين إلى تحسين أدائهم، و إعطاء كل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يشعرون بأنها أهدافهم في نفس الوقت، كما يقودهم إلى زيادة مستوى مبادراتهم و مساهماتهم بالأفكار الجديدة و الآراء الفعّالة التي تنمّي فُرص الإبداع، و هذا يساهم بدوره في زيادة إنتاجية العاملين كمّا و نوعا، و تحسين جودة المنتجات و الخدمات، و التقليل من الغياب و دوران العمل، و رفع مستوى التعاون في حل المشكلات، و تعظيم أرباح المؤسسة من خلال تحسين خدمة الزبائن، و الاستجابة لاحتياجاتهم بشكل أكثر سرعة، و تحقيق رضاهم من منطلق أن العامل السعيد يقود إلى زبون سعيد.

و لا شكّ أن من يطّلع على نتائج التمكين، سوف يدرك الدور الكبير الذي تلعبه هذه العملية في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين و الزبائن معا، ما يقودنا إلى التأكيد على أن التمكين يساهم و بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية و تطويرها و التفوّق على المنافسين و المحافظة على مكانة المؤسسة، ذلك أن نتائجه لها علاقة وثيقة بذلك، و هذا ما سوف نتناوله في المبحث القادم، حيث سنتطرّق إلى دور التمكين في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية الخمسة الأساسية، و المتمثّلة في كلّ من: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع.

المبحث الثالث: مساهمة التمكين في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية.

إن تميّز أي مؤسسة يمكن أن يُعزى إلى تميّز العملية الإدارية فيها، و تميّز مُدخلاتها البشرية و تمكينها من معايشة حقوقها و مسؤولياتها بكفاءة و فعالية.

و من أجل أن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و خلق البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق مثل هذه الأهداف، فإنه لابد لها من الإفادة القصوى من مواردها بصورة عامة، و مواردها البشرية بصورة خاصة، و يُعدّ اقتناع المديرين بضرورة تمهيد الطريق لتمكين العاملين و إشراكهم في إدارة المؤسسة، من خلال توظيف معلوماتهم و خبراتهم و مهاراتهم لخدمة أهداف المؤسسة، أمرا ذا شأن كبير في تعزيز دور المؤسسات في المُضي قدما نحو تحقيق مثل هذه الأهداف.[1]

و يعتمد تمكين العاملين على ثلاثة عناصر رئيسية هي مشاركة المعلومات، و تحديد إطار للتحرّك الذاتي (الاستقلالية)، و سيادة روح الفريق، حيث تؤدي هذه العناصر إلى تحسين نتائج العمل، و الرّغبة المُستمرة من جانب العاملين للتطوير و خدمة الأهداف الرئيسية للمؤسسة. [2]

و لأن تحقيق الميزة التنافسية يعدّ أبرز الأهداف التي تحاول مختلف مؤسسات الأعمال بلوغها، نقوم من خلال هذا المبحث بإبراز الدور الكبير الذي يلعبه تمكين العاملين في الوصول إلى الميزة التنافسية المطلوبة، و ذلك من خلال مساهمته في تعزيز أبعادها الأساسية و المتمثّلة في كلّ من التكلفة، و الجودة، و المرونة، و التسليم، و الإبداع.

المطلب الأول: التمكين و التكلفة.

سبق و أن أشرنا أنه من نتائج التمكين شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، اكتساب الثقة بالنفس، زيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، زيادة التزامهم بتحقيق أهداف العمل، تنمية شعورهم بالمسئولية، بالإضافة إلى انخفاض رغبتهم بترك عملهم و البحث عن عمل آخر، و لا شكّ أن هذه النتائج الإيجابية التي تمسّ العاملين تنعكس بشكل إيجابي على العديد من التكاليف التي تتحمّلها المؤسسة في حالة غياب أو ضعف العناصر المذكورة آنفا.

يساعد التمكين في المحافظة على الكفاءات البشرية و تقليل معدّل دوران العمل، و ذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة و الموظّفين و خلق الولاء الوظيفي، لما له من تأثير مباشر على

[1] حسين موسى العسّاف، مرجع سابق الذكر، ص: 27.

[2] سعيد يس عامر، **إدارة القرن 21**، مرجع سابق الذكر، ص: 266.

رفع الروح المعنوية لدى الموظّفين و انعكاس ذلك على نظرتهم المستقبلية للعمل، و الذي بدوره يقلّل من حالات ترك الوظيفة، الأمر الذي ينعكس أيضا إيجابا على تكاليف الإنتاج و العمل. [1]

بشكل آخر، فإن زيادة التزام العاملين بتنفيذ القرارات التي اتّخذوها أو شاركوا في اتّخاذها يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة، ممّا يقود إلى خفض نسبة دوران العمل [2]، بالإضافة إلى أن تحقيق كل من الرضا الوظيفي و الانتماء و الثقة و روح المسئولية لدى العاملين، يخفّض من نسبة الغياب و يقلّل من رغبة العاملين بترك وظيفتهم أو ترك المؤسسة، ممّا يساهم في تقليل التكاليف المتعلّقة بكلّ من الغياب و دوران العمل، و التي تعدّ من بين التكاليف العالية التي تتحمّلها المؤسسات نتيجة لفقدان الروح المعنوية و الحماس و الثقة و الإحساس بالانتماء لدى العاملين.

يقود التمكين كذلك إلى الحدّ من تكاليف التشغيل، و ذلك بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية [3]، حيث و كما سبق لنا و أن أشرنا له، يعتمد تمكين العاملين على العمل الجماعي من خلال أسلوب فرق العمل، و يقود هذا إلى التقليل من المستويات الإدارية التي لا تناسب طريقة العمل الجديدة، ممّا يُخفّض من التكاليف التشغيلية.

و يساهم التمكين في تقليل التكاليف من خلال أفكار الموظفين، و الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية [4]، كما يؤدي التمكين إلى زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمّل مسئولية أكبر للأعمال التي ينجزها [5]، بالإضافة إلى أنه يقود تخفيض معدّلات الحوادث و الإهمال و السرقة و التلف. [6]

و لا شكّ أن الأخطاء الناتجة عن العمل تكلّف المؤسسة كثيرا، فمن المعروف أن الخطأ هو تكلفة في حدّ ذاته، و كون التمكين يُشعر العاملين بالمسئولية و يزيد مقدار ثقتهم بأنفسهم و تقديرهم لذاتهم و رفع روحهم المعنوية، فإن نتيجة ذلك هو العمل الجاد و الأداء الإيجابي و زيادة التركيز و تقليل أخطاء العمل إلى أقصى درجة.

---

[1] هلا جهاد العتيبي، **العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري: دراسة اتّجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2007، ص: 46

[2] ثائرة حسن عدنان الماضي، **أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية**، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الأردنية، 2006، ص: 92.

[3] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 146.

[4] سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق الذكر، ص: 42.

[5] نفس المرجع السابق الذكر، نفس الصفحة.

[6] سيد محمد جاد الرب، مرجع اسبق الذكر، ص: 61.

و تُفيد الدراسات و البحوث الخاصة بالتمكين أن هذا الأخير يساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 40 بالمائة. [1]

كما ينجم عن تخفيض معدّلات حوادث العمل و الإهمال و التلف و الضياع، تقليل التكاليف الناتجة عنها، و بالتالي يلعب هنا التمكين دورا كبيرا في تفادي هذه التكاليف و انعكاساتها السلبية على المؤسسة.

بالإضافة إلى ما تمّ ذكره، فإن التمكين يقود إلى تقليل تكاليف الرقابة [2]، ذلك أن التزام العاملين بأداء مختلف المهام، و الثقة المتبادلة بينهم و بين رؤسائهم، و تحمّلهم لمسئولية و نتائج أعمالهم، من جهة، و الاتّجاه المتزايد نحو الرقابة الذاتية في ظل التمكين و العمل على التقليل أو التخلّص من الرقابة اللّصيقة، من جهة ثانية، تقلّل من تكاليف الرقابة. بصفة أخرى، فإن إحلال الالتزام الداخلي للعاملين و الرقابة الذاتية محلّ الرقابة اللّصيقة و المباشرة و تفاني العاملين في أداء مهامهم من شأنه أن يخفّض من تكاليف الرقابة.

و بشكل عام، تؤدّي عملية تمكين العاملين إلى تخفيض التكاليف بنسب تتراوح من 10 إلى 15 بالمائة [3]، و ذلك حسب العديد من البحوث و الدراسات في هذا المجال.

إذن، يمكن القول أن تطبيق التمكين و ذلك بمشاركة العاملين في المعلومات و منحهم الاستقلالية في إنجاز الأعمال و التحوّل إلى العمل الجماعي و التعاون، يقود إلى تخفيض و ضبط و السيطرة على العديد من التكاليف في المؤسسة، حيث يساهم التمكين في تقليل كلّ من التكاليف التالية:

- تكاليف الغياب و دوران العمل؛
- تكاليف الأخطاء المختلفة الناتجة عن العمل في مختلف مجالات و وظائف المؤسسة؛
- تكاليف الضياع و حوادث العمل و الإهمال و التلف؛
- تكاليف الرقابة.

<u>المطلب الثاني: التمكين و الجودة.</u>

تتمثّل الجودة بالمواصفات و الأداء الجيّد للمنتج أو الوظيفة التي تقدّمها المؤسسة للحصول على نوعية عالية لعمليات التصميم و الإنتاج.

---

[1] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 152.

[2] سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق الذكر، ص: 43.

[3] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 152.

و يعدّ تمكين العاملين أسلوبا فعّالا و مضمونا لتحسين الجودة و الإنتاجية و تحقيق السعادة لدى العاملين [1]، حيث يعمل التمكين على تحسين جودة المنتجات و العمليات، بالإضافة إلى تحسين نوعية الخدمات المقدّمة للزبائن. [2]

كما يقود التمكين إلى جعل العاملين يتمتّعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم و مؤسساتهم، و من ثمّ جعل أدائهم أفضل [3]، و هذا ما يساهم في رفع جودة المنتجات و العمليات و الخدمات التي تقدّمها المؤسسة.

و إذا تحدّثنا بشكل أكثر تفصيلا، فإن مشاركة العاملين في المعلومات تقود إلى تحقيق الإيجابيات التالية في مجال الجودة: [4]

- تعزّز المعلومات من الخدمات المقدّمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم؛
- تحقّق المعلومات التحسين المستمر للعمليات و ما يترتّب على ذلك من تحسين نوعية السلع و الخدمات المقدّمة لجمهور المستفيدين.

كما أن منح العاملين حرية التصرّف و الاستقلالية و مشاركتهم في القرارات المتعلّقة بأعمالهم، يساهم في تحسين جودة المنتجات و العمليات و الخدمات، و هذا كون العاملين في مواقع التنفيذ في ظلّ عملية التمكين، قادرين على اتّخاذ أي قرار متعلّق بعملهم من شأنه ضمان جودة عالية في أدائهم. أيضا، فإن السّماح بهامش من المخاطرة و الخطأ للعاملين و تشجيع عملية التعلّم و اكتساب الخبرة من الأخطاء و التغذية المرتدّة عن السّلوك، تساعد على التطوير و التحسين المستمر للعمليات و المنتجات و الخدمات.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فإن تكريس أسلوب العمل الجماعي و استخدام فرق العمل المستقلّة، و ما ينتج عن ذلك من تعاون و تضافر للجهود و مشاركة في حلّ مشكلات العمل، يقود بدون شكّ إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات و العمليات.

و منه، فإن تمكين العاملين يلعب دورا كبيرا في تحريك عجلة التحسين المستمر في المؤسسة، هذا الأخير الذي يعتبر بمثابة المُحرّك الأساسي لبلوغ مستويات عالية من الجودة، و الذي يتحقّق عن طريق المشاركة الكاملة و تعاضد جهود الجميع، و التي هي أصلا من مرتكزات عملية التمكين، و يؤثّر

---

[1] Christian Doyon, **La Délégation –Résponsabilisez votre personnel** -, 2ème édition, Editions Nouvelles AMS, Montréal, 1997, P : 58.

[2] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 152.

[3] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 93.

[4] نفس المرجع السابق الذكر، ص-ص: 79-80.

بشكل مباشر في نوعية العمليات و الوظائف التي تقوم بها المؤسسة و المنتجات و الخدمات المقدّمة للزبائن.

و طبعا، لا يمكننا و نحن بصدد الحديث عن دور عملية تمكين العاملين في تحسين و رفع مستوى الجودة، أن نُغفل العلاقة الوثيقة التي تجمع بين التمكين و إدارة الجودة الشاملة، و التي سبق و أن تطرّقنا إليها بالتفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل، إذا أن هذه العلاقة التي تجمع بينهما هي لدليل آخر عن الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق الجودة، فإدارة الجودة الشاملة التي تقوم على أساس التحسين المستمر لكل عمليات و وظائف المؤسسة، ابتداء من التعامل مع المورّدين إلى غاية خدمات ما بعد البيع المقدّمة للزبائن، و كذلك على صفرية الأخطاء و العيوب، و تخفيض التكاليف، و تحقيق المرونة و الإبداع و اختزال الوقت، ترتبط بشكل وثيق مع تمكين العاملين الذي يُعدّ أهمّ سبب لنجاحها. بالتالي يعدّ التمكين هنا ورقة أساسية لتحقيق الجودة و الجودة الشاملة في جميع مجالات عمل المؤسسة، بما في ذلك عمليات و منتجات و خدمات هذه الأخيرة، ممّا يجعلنا نراهن على أن عملية تمكين العاملين هي المفتاح الرئيسي في الوصول إلى المستويات المرغوبة من الجودة، و هذا ما أكّد عليه جميع الخبراء في مجال الجودة.

و منه، يؤدّي تمكين الموظّفين و تزويدهم بالمعارف و المهارات الضرورية و التدريب اللاّزم إلى فهم الموظّفين لطبيعة وظيفتهم، و بالتالي تقديم سلع و خدمات على درجة عالية من الإتقان و الجودة [1]، و هذا ما يدلّ على العلاقة الوثيقة التي تربط ما بين عملية التمكين و تحقيق الجودة في مؤسسات الأعمال.

<u>المطلب الثالث: التمكين و المرونة.</u>

تعني المرونة القدرة على التكيّف مع التقلّبات في الطّلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة و غيرها، و القدرة على الاستجابة لها.

يعدّ التمكين طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتّجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة و القدرة على التعلّم و التكيّف بغية اللّحاق بالمنافسة و تلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصّتها السوقية و توسيعها [2]. و منه، فإن تمكين

[1] هلا جهاد العتيبي، مرجع سابق الذكر، ص: 47.

[2] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 29.

العاملين من خلال منحهم القوّة و المشاركة في صنع و اتّخاذ القرارات، يعتبرّ بمثابة المفتاح الرئيسي لتحقيق المرونة في الأداء. [1]

و تأتي أهمية التمكين من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو يُكسب المؤسسة مرونة عالية تمكّنها من التكيّف السريع [2]. كما أن أحد أهمّ الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التمكين هو حاجتها إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق [3]، و هذا يثبت أن التمكين يحقّق هذه الاستجابة السريعة و التكيّف الملائم مع متغيّرات السوق و أهمّها ما يتعلّق بالزبائن، سواء من ناحية حجم الإنتاج أو النوعية و المواصفات.

و لا شكّ أن مشاركة العاملين في المعلومات خاصة تلك المتعلّقة بالزبائن و احتياجاتهم، و منحهم فرصة المشاركة في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم دون الرجوع في كلّ مرة إلى رؤسائهم، و تبنّي أسلوب الفريق و العمل الجماعي و التعاون لحلّ المشكلات، يزيد من المرونة في الأداء، و يساعد المؤسسة في تحقيق تفاعل أسرع و أكثر مرونة مع التغيرات و التقلّبات الشديدة في السوق، و هو ما يعتبر أمرا حاسما في بقاء و استمرار المؤسسات في حلبة المنافسة.

إذن، يقود تمكين العاملين من خلال تشجيع مشاركتهم في صنع و اتّخاذ القرارات إلى رفع قدرة المؤسسة في الاستجابة السريعة لأي تغيّرات قد تحدث في البيئة المحيطة. [4]

و منه، فإن العمل في بيئة تتميّز بمنافسة عالية و مكثّفة، و تكنولوجيا جديدة، يدفع بعدد من المديرين إلى الاعتقاد بأن التخلّي عن السلطة المركزية سوف يُعزّز السرعة و المرونة [5]، و يمثّل هذا أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى التمكين إلى تحقيقها، خاصة من خلال إشراك العاملين في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، لهذا فإن أحد إيجابيات عملية التمكين هي قدرة المؤسسة التي تتبنّاه على ردّ الفعل السريع و الأكثر مرونة لمتطلّبات الزبائن و جمهور المستفيدين، سواء كان ذلك كميّا، أو نوعيا، أو بتغيير مواصفات المنتجات و الخدمات وفقا لأذواقهم.

[1] H. Thomas Johnson, **Relevance Regained « From Top-down control to button-up Empowerment »**, The free press, New York, 1992, P : 96.

[2] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 29-30.

[3] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 145.

[4] H. Ongori and J.P.W. Shunda, Managing **Behind the Scenes : Employee Empowerment**, The Internationa Journal of Applied Economics and Finance 2 (2), 2008, P : 84.

[5] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 29.

المطلب الرابع: التمكين و التسليم.

يعني التسليم كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية توفير المنتجات و الخدمات في المكان و الزمان المطلوبين، من خلال السرعة في التهيئة و الإعداد، التسليم في الوقت المحدّد، و وقت تسليم أسرع، سواء كان ذلك بالنسبة للطلبيات العادية أو الطلبيات الطارئة.

من مزايا تمكين العاملين الاستجابة بسرعة أكثر لحاجات الزبائن، طالما أن الإجابات تُعطى، و القرارات يمكن أن تُتّخذ بواسطة الأفراد العاملين في مواضيع كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلّم الوظيفي. [1]

و يساهم التمكين في تسهيل العمل و زيادة نشاط العاملين و حماسهم، ممّا يؤثّر في نتائج أعمال المؤسسة و سرعة إنجازها، و زيادة رضا الزبائن نتيجة قدرة الموظّفين على الاستجابة السّريعة لهم، و حلّ مشكلاتهم. [2]

و بهذا، فإن التمكين يقود إلى الزيادة في التحكّم في العمل من يوم ليوم، و اتّخاذ القرارات في أنسب المستويات، فالموظّف عندما يشعر بأنه غير متحكّم به و أنه يساهم بشكل خاص في تطوير المؤسسة، يعزّز تمكينه لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف بشكل مستقلّ بدون الرجوع إلى الإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معيّنة. [3]

و لأن التمكين يقوم أساسا على منح العاملين حرية التصرّف، و إشراكهم في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، و هذا يعني إمكانية اتّخاذ القرارات دون الرّجوع إلى مدير أعلى في السلّم الوظيفي، فإن هذا يؤدّي إلى تخفيض الوقت اللاّزم لاتّخاذ القرار و تسليم أسرع للزّبون، و منه تحقيق رضا هذا الزّبون. و من هنا، نقول أن تقليل المركزية، و إنجاز العمل في مكانه، و تقليل الإجراءات اللاّزمة للعمل، و اتّخاذ القرارات المرتبطة بمهام العاملين من طرفهم، يقود إلى تفرّغ الإدارات المركزية لأعمال أهمّ و تحقيق سرعة الإنجاز.

و بالإضافة إلى ما تمّ ذكره، فإن مشاركة العاملين في المعلومات، خاصة تلك المتعلّقة بالزّبائن و متطلّباتهم، و تنفيذ العمل بأسلوب جماعي من خلال فرق العمل، يحقّق تحكّما أكبر في العمل و الأداء،

---

[1] عطية حسين أفندي، مرجع سابق الذكر، ص: 22.

[2] ثائرة حسين عدنان الماضي، مرجع سابق الذكر، ص: 92.

[3] بثينة زياد حمد العبيدين، **العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة في كلّ من شركة مصانع الاسمنت الأردنية و مؤسسة الموانئ الأردنية**، رسالة مقدّمة للحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004، ص-ص: 19-20.

و يؤدّي إلى تقليل وقت اتّخاذ القرارات و سرعة الإنجاز، ممّا يسمح بالاستجابة بصورة سريعة لاحتياجات الزبائن.

و قد أكّدت الكثير من الدراسات و البحوث بأن التمكين يقود إلى تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزّبائن بنسبة قد تصل إلى غاية 40 بالمائة. [1]

إذن، يؤدّي التمكين إلى سرعة و رشاقة معالجة شكاوى و اقتراحات و مشكلات الزبائن الداخليين و الخارجيين، و هو عامل أساسي لنجاح المؤسسات و استمرارها فاعلة ناجحة، لاسيما و قد أصبحت المؤسسات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت [2]، و تبرز أهميته خاصة من خلال سرعة اتّخاذ القرارات، و الإدارة الجيّدة لوقت الإدارة العليا، لأن كثيرا من القرارات و المشكلات تُحلّ على المستوى التشغيلي للعاملين [3]، و هذا ما يساهم في سرعة اتّخاذ القرارات و سرعة الإنجاز و تسليم أسرع للزّبائن، سواء تعلّق الأمر بطلبيات عادية أو طارئة، حيث تعدّ هذه المسألة مفتاحا هامّا لتحقيق النجاح، في ظلّ الاحتياجات و المتطلّبات المتزايدة للزبائن.

المطلب الخامس: التمكين و الإبداع.

يمثّل الإبداع تحقيق تطور و عمل خلاّق بما يحقّق تحسين الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عمّا هو قائم حاليا.

و يتمثّل الهدف الرئيسي من تمكين الأفراد هو البحث عن طُرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين و تحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المؤسسات على البقاء، في ظلّ البيئة التنافسية المعاصرة. [4]

إن الإبداع يتحقّق من خلال العاملين الموجودين في المستويات التنفيذية و الذين يعملون بقدر مناسب من حرية التصرّف و الاستقلالية في وظائفهم، أو بصفة أخرى، الأفراد الذين يمارسون مهامهم في الخطوط الأولى و الذين يمتلكون سلطة اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، و ليس من خلال عاملين لا يتوفّرون على القدر الملائم من الاستقلالية في العمل، و الذين لا يتحرّكون إلاّ من خلال التعليمات و الأوامر التي يتلقّونها من رئيس أعلى في السلّم الوظيفي [5]، فلا يمكن أن نُعامل الموظّفين في المؤسسة على أنّهم مجرّد آلات تستجيب للأوامر و تتلقّى التعليمات و تُنفّذ القرارات، ثمّ نتوقّع منهم أن يفكّروا

---

[1] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 152.

[2] نفس المرجع السابق الذكر ، ص: 145.

[3] سيد محمد جاد الرّب، مرجع سابق الذكر، ص: 60.

[4] نفس المرجع السابق الذكر، ص: 94.

[5] H. Thomas Johnson, Op.cit. P: 96.

بطريقة خلاّقة، أو أن يُبادروا بأفكار جديدة، أو أن يبذلوا جهودا إضافية في سبيل تطوير المؤسسات التي يعملون بها. من ثمّ يبرز دور التمكين كعنصر رئيسي في تنمية الفرص الإبداعية و إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد في المؤسسات، و ذلك من خلال مشاركتهم في المعلومات، و منحهم الدرجة المناسبة من حرية التصرّف و الاستقلالية و إشراكهم في اتّخاذ القرارات، بالإضافة إلى تأطير عملهم في شكل فرق عمل تقوم بأداء المهام الموكلة إليها بشكل جماعي و مستقلّ، يسود فيه التعاون و المشاركة و تغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة، و ربط أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة، و هذا ما يقود إلى تحفيز العاملين على تقديم الأفضل دائما، لأنهم يشعرون أنّهم أصبحوا جزءا أساسيا في معادلة النجاح و تحقيق الأهداف للمؤسسة.

إذن، يعدّ التمكين عامل مهمّ و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، و ذلك من خلال تمييز العمل الجيّد و فرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، و هي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين. [1]

و من خلال التمكين تتدفّق قدرات العاملين و إبداعاتهم الخلاّقة نحو الأداء المتميّز و الذي يساهم في جعل المؤسسة أكثر تنافسية [2]، فالتمكين يساهم في رفع معنويات و رضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لاستعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة و ثقتها بهم، هذا الرضا الذي يُسهم مع حرّية التصرّف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي و السّعي لتحسين الأداء. [3]

و يمكن القول بأن العلاقة الإيجابية بين التمكين و الإبداع تأتي من واقع أن إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات و المسئوليات و إشراكهم في اتّخاذ القرارات، يقود إلى دفعهم للبحث عن طرق غير تقليدية لأداء الأعمال المنوطة بهم، و يدفعهم للسّعي نحو ابتكار طرق جديدة في تنفيذ العمل و المساهمة بأفكار خلاّقة في تحسينه.

و في نفس الإطار، فإن منح العاملين الحرية و الاستقلالية في اتّخاذ القرارات بشأن ما يجب عمله و كيف يُؤدّى العمل، و التحرّر من القيود التنظيمية و قيود العمل، يزيد و يعزّز من الطاقة الإبداعية لديهم. [4]

[1] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 29.

[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق الذكر، ص: 69.

[3] رامي جمال أندراوس و عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص: 145.

[4] Neal Knight-Turvey, **Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives : The need to feel empowered, Entrepreneurship Theory and Practice**, 2006, P : 313.

و بشكل أكثر تفصيلا، فإن التمكين يعطي فرصا أكبر للإبداع و الابتكار و إطلاق العنان لقدرات و طاقات الأفراد الكامنة، من خلال مشاركة هؤلاء الأفراد في المعلومات بشكل مستمر، و منحهم صلاحيات اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، و إحلال العمل الجماعي محلّ العمل الفردي. فالمشاركة في المعلومات تزيد من فرص الإبداع و تتيح الاستفادة من مهارة العاملين و خبراتهم في تطوير المنتجات و ذلك عند امتلاكهم للمعلومات الأساسية و اللاّزمة، كما أن العمل باستقلالية يعزّز الانتماء و التفكير في تحسين ما هو قائم أو الإتيان بأفكار و مبادرات جديدة تقود إلى منتجات و عمليات جديدة، أمّا العمل الجماعي فيزيد من فُرص المشاركة و رضا العاملين و التزامهم، و يقود إلى استخدام العاملين مهاراتهم إلى الحدّ الأقصى و تحقيق الإبداع في الأداء، بالإضافة إلى إقدام العاملين من خلال العمل بأسلوب الفريق على تقديم مختلف الأفكار لتحسين المنتجات و العمليات و الخدمات، و زيادة التعاون في حلّ مشكلات العمل، و ضمان المشاركة الكاملة في التحسين و تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين في الوقت ذاته.

و لا شك أن نتائج التمكين المتعلّقة بالعاملين تقود إلى تحقيق الإبداع في المنتجات و الخدمات و العمليات، فالثقة، و الاعتزاز بالنفس، و الشعور بالفخر و الإنجاز، و الرضا عن الوظيفة و الرؤساء، و الشعور بالملكية، و تعزيز الانتماء و الالتزام، تؤدّي بشكل مؤكّد إلى زيادة التفكير الخلاّق و المبادرات الفعّالة و المشاركة الإيجابية، ممّا يساهم في تنمية فرص الإبداع و التجديد المستمرّين، كما لا ننسى هنا دور المكافآت و التحفيزات للمبادرات الإبداعية في إثراء مثل تلك المبادرات، و هذا ما ينادي و يقوم عليه التمكين بالأساس.

يعدّ التمكين أساسيا للمؤسسات لأنه يطلق العنان لإمكانيات و ابتكارات الموظّفين، و يفتح لهم مجال التدرّب و التعلّم و يعطيهم حرية التصرّف على وفق معرفتهم و إدراكهم، ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة و المبتكرة، فإن تمكين العاملين يصبح حاسما لنجاح المؤسسات، و أن هذا النشاط الإبتكاري لا يمكن تكوينه لدى العاملين من خلال القوة أو الإشراف عليهم على نحو تقليدي، كما أن العاملين في الخطوط الأولى دائما يمتلكون تفهّما أفضل من مدراءهم عن كيفية تحسين العمل و إرضاء الزبائن و حلّ مشاكل الإنتاج، فضلا عن أن العاملين هم أكثر خضوعا لقرار ما أو لطريقة أداء معيّنة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار.[1]

إذن، يمكننا القول أن تمكين العاملين يصبّ في اتّجاه زرع الثقة بنفس الفرد، و إشعاره بأنه عنصر مهمّ في تحقيق أهداف المؤسسة و تقدّمها، و أن العاملين على اختلاف مواقعهم إنّما هم شُركاء لهم قيمة و أهمية كبيرة في رسم رسالة المؤسسة و غاياتها، و في تحقيق هذه الرسالة و الغايات، و من

[1] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 30.

هنا يأتي دور العاملين في الوصول إلى تحقيق التميّز للمؤسسة التي يعملون بها و يحسّون بأنّهم جزء منها، و كذلك يشعرون بأن أهدافهم مرتبطة بشكل كبير مع أهداف مؤسستهم، ما يدفعهم إلى العمل بإيجابية و تفاني كبيرين.

و قد أشارت الباحثة (سناء الخناق) أن أي مؤسسة يشعر فيها العاملون بأنهم مسئولون من موقع عملهم لإنجاز الأعمال، و اتّخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل، و أداء أعلى للمؤسسة، يقود هذه الأخيرة يقود إلى تحقيق ميزة تنافسية، و ذلك من خلال: [1]

- تقليل تكاليف الرّقابة و تقليل تكاليف دوران العمل؛
- التدعيم المتواصل للعمليات و الإنتاج لتلبية الزبون؛
- تمكين العاملين من اتّخاذ القرار يؤدّي إلى زيادة مرونة الأداء؛
- تخفيض الوقت اللاّزم لاتّخاذ القرار و تسليم أسرع للزّبون؛
- تمكين العاملين من استخدام مهاراتهم إلى الحدّ الأقصى، و تحقيق الإبداع في الأداء.

و بدورنا نقول أن التمكين يساهم بشكل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و ذلك عن طريق تعزيز أبعادها المتمثّلة في كلّ من التكلفة، و الجودة، و المرونة، و التسليم، و الإبداع. فالتمكين يلعب دورا كبيرا في تقليل تكاليف الرقابة و تكاليف الغياب و دوران العمل، كما يعمل على تخفيض تكاليف الأخطاء و الضياع و الإهمال و حوادث العمل، و يساعد على التطوير و التحسين المستمر للمنتجات و العمليات و الخدمات لتلبية احتياجات الزبائن، ، و يجعل المؤسسات غاية في المرونة و القدرة على التعلّم و التكيّف بغية اللّحاق بالمنافسة و تلبية المتطلّبات المتزايدة الزبائن، و يقود إلى اتّخاذ قرارات ذات دقّة و سرعة عالية من خلال توسيع هامش الحرية للأفراد، بالإضافة إلى منح العاملين فرص أكبر للإبداع و الابتكار و تحرير طاقاتهم الكامنة، من خلال تنمية شعورهم بالملكية للوظيفة و تعزيز إحساسهم بالانتماء للمؤسسة.

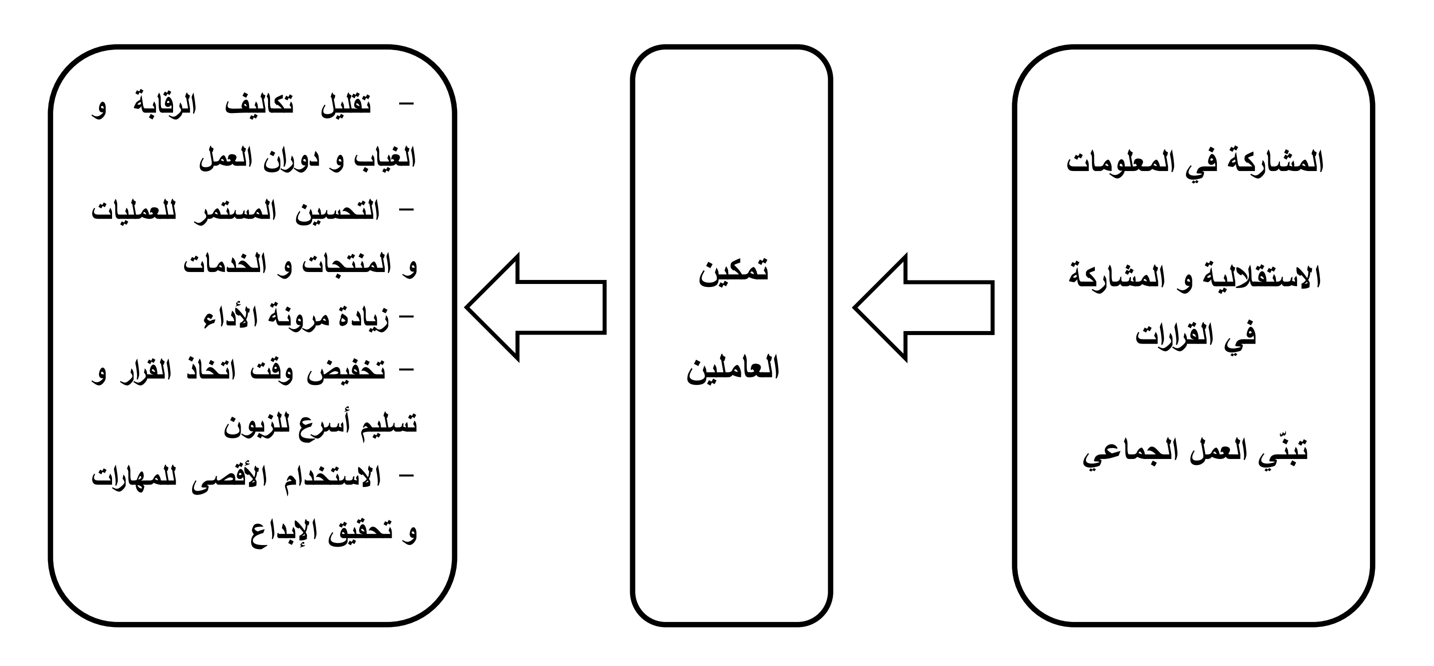
و لأن التمكين يُعتبر مدخلا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية، فإن العديد من الباحثين في هذا المجال و من بينهم (Sasmita & Nayantara)، أكّدوا على أن التمكين يُعتبر من أهمّ الخطوات التي يجب إتباعها في بناء مؤسسات متميّزة و قادرة على مواجهة مختلف التحدّيات و الصعوبات التي تهدّد كيانها و مستقبلها. [2]

[1] سناء عبد الكريم الخنّاق، مرجع سابق الذكر، ص: 43.

[2] علي الضلاعين، مرجع سابق الذكر، ص: 76، بتصرّف.

و يمكن توضيح علاقة التمكين بتعزيز أبعاد الميزة التنافسية الخمسة الأساسية، من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): دور التمكين في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق الذكر، ص: 43.

يبيّن الشكل أعلاه مساهمة التمكين في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية، حيث يقود إلى تقليل أنواع عديدة من التكاليف، و يحسّن المنتجات و العمليات و الخدمات بشكل مستمر وفقا لاحتياجات الزبائن، و يزيد من مرونة الأداء بالتكيّف السّريع مع مختلف المتغيّرات، و يخفّض من وقت اتّخاذ القرار ممّا يؤدّي إلى تسليم أسرع للزّبون، بالإضافة إلى دفع العاملين لاستخدام الحدّ الأقصى لمهاراتهم و تحقيق الإبداع في الأداء.

إن تبنّي التمكين هو سعي من الإدارة لتطوير مهارات و معارف العاملين من أجل الوصول إلى بناء مؤسسات قادرة على المنافسة [1]، فالعاملين المُمكّنين يكونون أكثر كفاءة و التزاما بتحقيق أهداف المؤسسة، و في ظلّ ما تشهده بيئة الأعمال اليوم من اشتداد لحدّة المنافسة، يصبح تمكين العاملين أساسيا لتنافسية أعلى و إنتاجية أكبر للمؤسسة، و القدرة على تحقيق ميزة تنافسية لتطوير و الحفاظ على مكانته. لهذا فإن تمكين العاملين هو ضرورة حتمية، لأن من خلاله تستطيع المؤسسة تطوير ثقافة

[1] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص: 39.

تنعكس في التزام العاملين، بهدف تحقيق النموّ، التنافس، و مواجهة التحدّيات المفروضة من العولمة بثقة. [1]

إذن، يعتبر التمكين مصدر طاقة للعاملين في المؤسسة، حيث يُشعرهم بالمسئولية و يدعو إلى تدعيم و تعزيز الروح المعنوية لديهم، و بهذا فإن المؤسسات تسعى إلى تمكين الأفراد بهدف تحسين الأداء بصورة إيجابية، باعتبارهم يمثّلون ثروة مهمّة و قوّة يمكن توجيهها لصالح العمل، حيث أن له علاقة وثيقة بتحقيق التميّز و التفوّق التنافسي للمؤسسات التي تتبنّاه و تتمكّن من تطبيقه بنجاح، و ذلك تماشيا مع متطلّباته، و التي من أهمّها إعادة النظر و تغيير طريقة التفكير و العمل في المؤسسة من جميع أعضائها، سواء تعلّق الأمر بالإدارة (خاصة) أو العاملين على اختلاف وظائفهم و مستوياتهم، و يكفي أن التمكين يقود إلى تحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين، و التي تعدّ أحد أهمّ أسباب نجاح مؤسسات الأعمال.

[1] Chandan Kumar Sahoo and al, Op.cit. P: 50.

خلاصة الفصل:

يعدّ التمكين وسيلة ناجعة للتعامل مع المورد البشري و إدارته بشكل يحقّق التفوّق و النجاح للمؤسسة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عصر العلم و المعرفة و الثروة المعلوماتية، فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد باعتباره موجّها و مساعدا و مدرّبا نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع، فاحترام الفرد و التعامل مع الإنسان على أنه بالغ و راشد و عاقل يُشكّل مصدرا مُهمّا و أساسيا من مصادر تحقيق التميّز و التفوّق.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية، و ذلك من خلال التطرّق في بادئ الأمر لعلاقة التمكين بأهمّ مداخل التفوّق التنافسي، و من ثمّ استعراض نتائج التمكين الخاصة بالعاملين و الزبائن و المؤسسة، بالإضافة إلى توضيح مساهمة التمكين في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية.

و يرتبط التمكين بشكل وثيق مع أهمّ مداخل التفوّق التنافسي، فالتمكين يتحقّق بجميع معانيه و عناصره ضمن كلّ من إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، و إدارة المعرفة، إذ لا يمكن لكل من هذه المداخل أن تصل إلى تحقيق أهدافها دون الاعتماد على مشاركة العاملين في المعلومات، و منحهم الدرجة المناسبة من الاستقلالية، و إشراكهم في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، و منح الأولوية للعمل الجماعي و التعاون، حيث تمثّل هذه الإجراءات جوهر عملية التمكين، و هذا يدلّ على أن هناك ارتباطا وثيقا بين مداخل التفوق التنافسي المذكورة و بين عملية التمكين من جهة، كما يؤكّد هذا على العلاقة الوطيدة التي تربط التمكين بتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى.

كما تمسّ نتائج التمكين كلّ من العاملين، الزبائن، و المؤسسة التي تتبنّاه على حدّ سواء، فهو يبني الثقة في نفوس الموظّفين، و يزيد درجة الرضا الوظيفي لديهم، و يرفع من انتمائهم و روحهم المعنوية، و يُنمّي شعورهم بالمسئولية و الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، و هذا يساهم بدوره في زيادة إنتاجية العاملين و المؤسسة كمّا و نوعا، و تحسين جودة المنتجات و الخدمات، و التقليل من الغياب و دوران العمل، و رفع مستوى التعاون في حل المشكلات، و تعظيم أرباح المؤسسة من خلال تحسين خدمة الزبائن، و الاستجابة لاحتياجاتهم بدقّة و بسرعة، و تحقيق رضاهم من منطلق أن العامل السعيد يقود إلى زبون سعيد.

من هنا فإن نتائج التمكين تنعكس بشكل إيجابي على الوضعية التنافسية للمؤسسة، حيث يساهم التمكين بشكل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تعزيز أبعادها الرئيسية، و المتمثّلة في كلّ من: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع. فمشاركة العاملين في المعلومات، و منحهم حرّية

التصرّف و المشاركة في اتّخاذ القرارات، و استبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق، تقود إلى نتائج إيجابية عديدة كزيادة الالتزام لدى العاملين، و الشعور بالانتماء للمؤسسة، و تحقيق الرضا عن الوظيفة و الرؤساء، و الإحساس بالملكية، و المشاركة الفعّالة، و يؤدّي كلّ هذا إلى تخفيض تكاليف الرقابة و تكاليف الغياب و دوران العمل، و التحسين المستمر للعمليات و المنتجات و الخدمات، و زيادة مرونة الأداء و التكيّف السريع مع احتياجات الزبون، و تخفيض وقت اتّخاذ القرار و تسليم أسرع للزبائن، بالإضافة إلى استخدام العاملين لأقصى طاقاتهم و مهاراتهم و تحقيق الإبداع.

إذن، لا يمكن تقييد العاملين، و اعتبارهم مجرّد آلات تتلقّى الأوامر و تستجيب للتعليمات و تُنفّذ القرارات، ثمّ ننتظر منهم أن يساهموا في تحسين أداء مؤسساتهم و تقديم أفضل ما لديهم لتطوير أدائهم، بالمقابل فإن تمكينهم سيساهم في تنمية الرضا الوظيفي لديهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرّية التصرّف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي و السّعي لتحسين الأداء و تحقيق التميّز. و منه فإن تبنّي التمكين هو سعي من الإدارة لتطوير مهارات العاملين من أجل الوصول إلى بناء مؤسسات قادرة على المنافسة، خاصة في ظلّ ما تشهده بيئة الأعمال من تحدّيات في مختلف المجالات.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لتأثير اتجاهات المسيّرين نحو التمكين على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية، في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى

تمهيد.

لقد قمنا فيما سبق عرضه بالإحاطة بالجوانب النظرية لموضوع الدراسة ، حيث تناولنا في الفصل الأول التحدّيات الراهنة التي تؤثر على مؤسسات الأعمال و مفهوم و طبيعة الميزة التنافسية و مرتكزاتها الجديدة، أما في الفصل الثاني فقد تطرّقنا إلى الإطار العام لعملية تمكين العاملين، من خلال التعرّف على مفهومه و أهميته و تطوّره في الفكر الإداري و أهم أبعاده و الأدوار الجديدة للمسيّرين في ظلّه، كما أبرزنا من خلال الفصل الثالث دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الإشارة إلى علاقة التمكين بأهم مداخل التفوّق التنافسي و نتائجه و مساهمته في تعزيز أبعاد التنافس. و لأن مختلف الدراسات لا تكتمل إلا بوجود جانب تطبيقي يتم من خلاله إسقاط ما تم تناوله في الجوانب النظرية على الواقع العملي، فقد قرّرنا تخصيص الفصل الرابع من دراستنا للدّراسة الميدانية، و قد اخترنا ولاية عين الدفلى* من أجل إجراء هذه الدّراسة، حيث أن الهدف الرئيسي الذي نسعى لتحقيقه هو دراسة تأثير اتجاهات المسيّرين نحو تمكين العاملين على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.

و قد اخترنا استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، حيث طوّرناه و استقينا فقراته من الدراسة النظرية، و اختبرنا صدقه و ثباته للتأكّد من سلامته و قدرته على قياس و استقصاء الواقع المُراد دراسته، بالإضافة إلى ذلك، فقد اعتمدنا في توزيع استبيانات الدّراسة على المقابلة، أو بمعنى آخر تسليمها لأفراد الدّراسة باليد لغرض شرح مضمونها و ضمان وصولها إليهم.

و من أجل تحليل نتائج الدّراسة الميدانية، اعتمدنا على خطّة تحليل إحصائي متكاملة، تساعدنا على اختبار فرضيات الدّراسة الميدانية، و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

* يرجع سبب اختيارنا لولاية عين الدفلى كونها مقرّ إقامتنا، الأمر الذي يمكّننا من الوصول إلى أكبر عدد من المسيّرين و المؤسسات لإجراء الدّراسة.

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها.

إن عملية إسقاط الإطار النظري لموضوع دراستنا على الواقع، و ذلك من خلال دراسة تأثير اتجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو تطبيق التمكين على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، يتطلّب في بادئ الأمر إيجاد إطار منهجي واضح يُبرز الملامح الأساسية التي تُجرى من خلالها الدراسة الميدانية، و يتم ذلك من خلال اختيار أداة الدراسة الأكثر ملائمة لموضوع البحث من جهة، و التي يكون مرغوب فيها من قبل من يخضعون للبحث من جهة ثانية، بُغية الوصول إلى نتائج ذات مصداقية، تكون أساسا فيها بعد لتبنّي و تقديم التوصيات المناسبة.

المطلب الأول: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

يُعرّف المنهج بأنه: «الطريق المؤدّي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، و ذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل و تحدّد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة مقبولة و معلومة». [1]

و منه، فإن للمنهج العلمي أهمية كبيرة، حيث لا يمكن لأي دراسة علمية أن تصل إلى أهدافها بشكل موضوعي و دقيق دون الاعتماد على منهج علمي يمكّنها من تحقيق الأهداف المسطّرة لها، و الوصول إلى نتائج دقيقة و سليمة.

و من أجل تحقيق الأهداف المسطّرة لهذه الدّراسة، قمنا باستخدام المنهج الوصفي، من خلال الاعتماد على منهج المسح الذي يعتبر أحد فروع المنهج الوصفي.

و يتميّز المنهج الوصفي بنظرة شمولية ، طالما أن وصف الحالة سيقترن بتحليلها، و تؤول العملية إلى استخلاص النتائج و المؤشرات الأساسية، و من هنا فقد استخدمنا الوصف في جمع البيانات و المعلومات اللاّزمة لمتطلبات الدراسة، أما التحليل فقد اعتمدنا عليه لتحديد النتائج و الوقوف على أبرز المؤشرات من أجل إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، و من ثمّ الإجابة على مشكلة الدراسة المطروحة.

و باعتمادنا على المنهج الوصفي في دراستنا فقد كانت لدينا عدة خيارات بخصوص الأداة التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف البحث، كالمقابلات الشخصية، الملاحظات المباشرة، الاستبيان، الاختبارات، ...، و قد وقع اختيارنا على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، و ذلك نظرا لطبيعة موضوع دراستنا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن لاختيارنا علاقة بخصائص مجتمع الدراسة و هم فئة

---

[1] عامر قنديلجي، **البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمّان، 2008، ص : 40.

المُسيّرين، حيث من المعروف عنهم ضيق وقتهم و انشغالهم المتواصل، و بالتالي كان من الصعب القيام بمقابلات مطوّلة معهم أو ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم اليومية .

و الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتّبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة، و تُرسل للأشخاص المعنيّين بالبريد، أو يُجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، و بواسطتها يمكن التوصّل إلى حقائق جديدة عن الموضوع، أو التأكّد من معلومات متعارف عليها، لكنها غير مدعمة بحقائق. [1]

و يكون عدد الأسئلة التي يشتمل عليها الاستبيان كثيرة أو قليلة، تبعاً لطبيعة الموضوع و حجم البيانات التي يطلب جمعها و تحليلها، و لكن المهمّ أن تكون الأسئلة وافية و كافية لتحقيق هدف أو أهداف البحث، و معالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث. [2]

و من أهم مواصفات الاستبيان الجيّد مُراعاة الوقت المتوفّر لدى الأشخاص المعنيين بالإجابة على أسئلة الاستبيان. [3]

و للاستبيان مزايا عديدة، فتكاليفه ليست مرتفعة، و يستطيع الباحث إيصاله لأعداد كبيرة من الناس، كما يمنح للمبحوث فرصة التفكير في الأسئلة بعُمق أكثر منه في المقابلة، و يمكن إيصاله إلى أشخاص يصعب الوصول إليهم، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن للباحث أن يحصل عن طريقه على معلومات حسّاسة قد لا يستطيع المبحوث قولها مباشرة له، و تتوافر فيه ظروف أفضل لتقنين المعلومات و ذلك من خلال صياغة الأسئلة و مضمونها.

في مقابل ذلك، فإن للاستبيان عيوب تتمثّل أهمّها في عدم فهم المبحوث لبعض الأسئلة، و انخفاض نسبة الردود فيه بسبب عدم تحفّز المبحوثين له في كثير من الحالات. و لتجنّب هذه الأمور، فقد قامت الباحثة بتقديم استبيانات البحث إلى أفراد الدّراسة عن طريق المقابلة، و ذلك بغية تحقيق هدفين أساسيين، حيث يتجلّى الهدف الأول في ضمان وصول الاستبيانات إلى أفراد الدّراسة عن طريق تسليمها لهم باليد، أما الهدف الثاني، فهو الحرص على شرح أهمية البحث و أهدافه للمبحوثين، و التأكيد على نقطة مهمّة و هي سرية استخدام و معالجة البيانات، و اقتصارها على البحث العلمي، و شرح بعض العبارات الغامضة التي قد تُواجهتهم، بالإضافة إلى التأكيد لأفراد الدراسة عدم ذكر أسمائهم و لا ألقابهم، من أجل تأمين ارتياحهم و تجاوبهم مع الاستبيان بأسئلته المختلفة.

---

[1] عمار بوحوش و محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، الطبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص : 67.

[2] عامر قنديجلي، مرجع سابق الذكر، ص :201.

[3] نفس المرجع السابق الذكر، ص 208.

المطلب الثاني: مجتمع و نموذج الدراسة.

سوف نقوم في هذا المطلب بإبراز كل من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى توضيح النموذج المُعتمَد عليه، و المتضمّن للمُتغيرات المستقلّة و التابعة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

يتكوّن مجتمع البحث بالنسبة لدراستنا هذه من المؤسسات الصناعية الجزائرية بولاية عين الدفلى و مُسيّري هذه المؤسسات.

أمّا بالنسبة للمؤسسات، فقد تمّ مسح جميع المؤسسات الصناعية الجزائرية المتواجدة بولاية عين الدفلى (المسح الشامل) و البالغ عددها (15) مؤسسة صناعية *، و ذلك حسب إحصائيات مديرية البرمجة و متابعة الميزانية (DPSB)• لولاية عين الدفلى (إحصائيات 31 ديسمبر 2011) ، و قد وقع اختيارنا على المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى لعدّة أسباب، فمعظم الدراسات السابقة المُتعلّقة بالتمكين ركّزت على المؤسسات الخدمية و خاصة الإدارية منها، و بدرجة أقل المؤسسات الاقتصادية و بالأخصّ الصناعية، الأمر الذي دفعنا إلى اختيار القطاع الصناعي نظرا لكونه ذو تنافسية عالية و لأهميته في دعم الاقتصاد الوطني. كذلك بسبب اختلاف طبيعة الأسئلة الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية ما بين المؤسسات الصناعية و نظيراتها الخدمية (الجزء الثالث من استبيان الدراسة). بالإضافة إلى ذلك، فإن تركيزنا على ولاية عين الدفلى جاء كوْنها مقرّ إقامتنا، الأمر الذي يُمكّننا و يُسهّل علينا عملية التواصل مع أفراد الدّراسة.

و أمّا بالنسبة للمسيّرين فقد تمّ التركيز و مسح فئة مدراء الوظائف الرئيسية في المؤسسات، و الذين يشغلون مناصب رؤساء الدّوائر أو الأقسام الكبيرة، و يرتبطون مباشرة بالمدير العام للمؤسسة، وقد ركّزنا في دراستنا على هذه الفئة نظرا للمكانة المتميزة التي يحتلّها هؤلاء المسيّرون في المؤسسة، حيث يُعدّون من كبار المسيّرين أو المدراء، كما أنهم يمتلكون المعلومات الهامّة و الشاملة عن المؤسسة و سير العمل فيها، و لديهم قدر مهمّ من السلطات في مجال عملهم، و مرتبطين بالمستويات التنفيذية بشكل مباشر، إضافة إلى أهمّ سبب، و هو كونهم أكثر فئة تتأثر بعملية التمكين و تُؤثّر فيها (كما رأينا في الجانب النظري من هذه الدراسة)، إذ يتخلّون أو يفقدون جزءاً أساسياً من سلطاتهم و مهامهم الرقابية لصالح المواقع التنفيذية في ظل عملية التمكين.

و يشير الجدول و الشكل المواليين إلى المؤسسات المكوّنة لمجتمع الدراسة بشكل أكثر تفصيلا:

---

* يوجد (16) مؤسسة صناعية بولاية عين الدفلى من بينها (15) مؤسسة جزائرية و واحدة أجنبية (مصرية) تمّ استثنائها من دراستنا نظرا لارتباط موضوع بحثنا بالمؤسسات الجزائرية فقط.

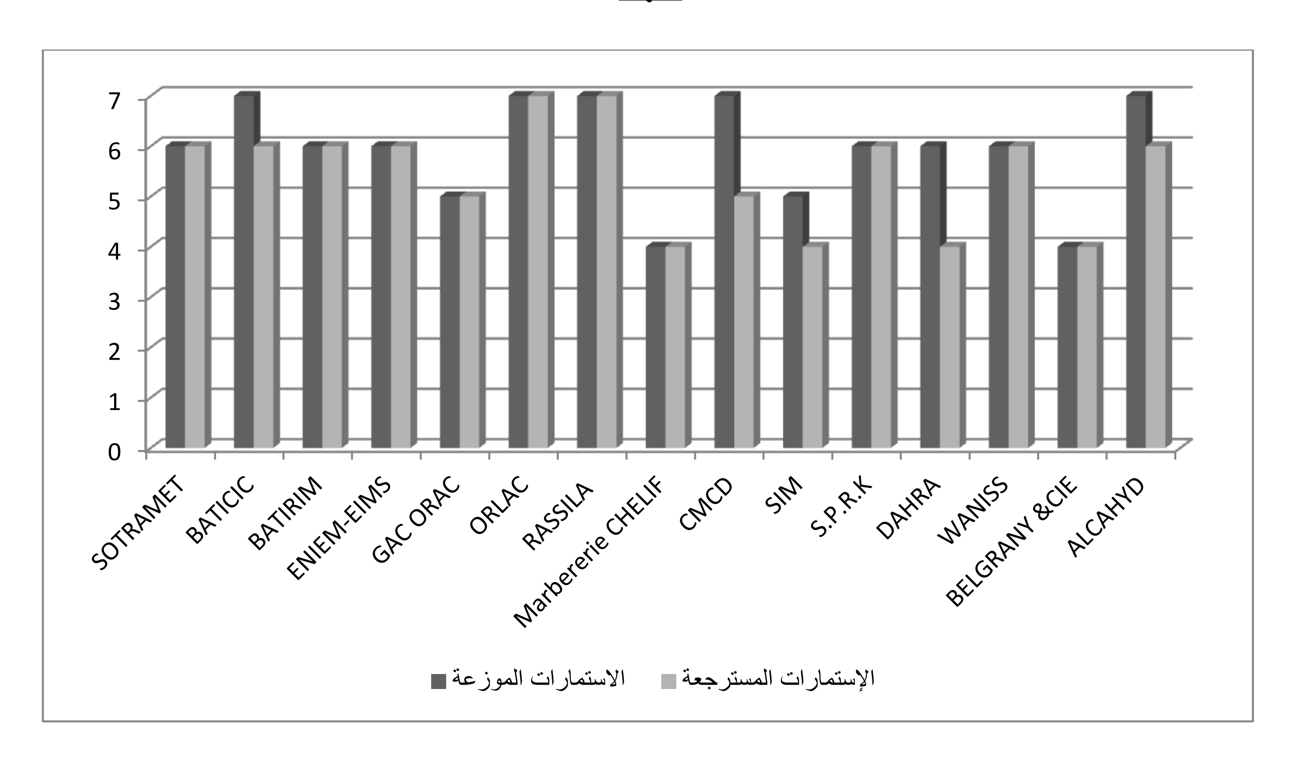
• Direction de Programmation et de suivi du Budget.

الجدول رقم (07) : المؤسسات المُكوّنة لمجتمع الدراسة و عدد الاستمارات المُوزّعة فيها و المُسترجعة منها.

الرقم	اسم المؤسسة	الرمز	نشاط المؤسسة	موقع المؤسسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة
01	شركة تحويل المعادن	SOTRAMET	تحويل المعادن	خميس مليانة	06	06
02	المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة الحديدية والنحاسية	BATICIC	تصميم و صناعة البناءات و الهياكل المعدنية و النحاسية	عين الدفلى (المنطقة الصناعية)	07	06
03	شركة الإنجاز الصناعي و التركيب	BATIRIM	تركيب الهياكل المعدنية	عين الدفلى (المنطقة الصناعية)	06	06
04	مؤسسة صناعة العتاد الصحي	ENIEM-EIMS	صناعة العتاد الصحي	مليانة	06	06
05	مُجمّع الدّواجن للوسط	GAC ORAC	صناعة أغذية الأنعام	سيدي لخضر	05	05
06	ملبنة عريب	ORLAC	إنتاج الحليب و مشتقاته	عريب	07	07
07	مؤسسة تكرير السُكّر	Rassila Ex:Sorasucre	إنتاج السُكّر و دبس السُكّر	سيدي لخضر	07	07
08	شركة شلّيف للبلاط	Marbrerie CHELIF	صناعة البلاط المُصّنع من الرّخام	عين الدفلى (المنطقة الصناعية)	04	04
09	مُركّب مواد البناء الظهرة	CMCD	إنتاج مواد البناء	عين الدفلى (المنطقة الصناعية)	07	05
10	مطاحن سيم	SIM	إنتاج الطحين و الدقيق	عين الدفلى (المنطقة الصناعية)	05	04
11	شركة إنتاج المواد الحمراء الخميس	S.P.R.K	صناعة المواد الحمراء و السيراميك الصحي	خميس مليانة	06	06
12	مطاحن الظهرة	DAHRA	إنتاج الطحين و الدقيق	العطاف	06	04
13	ملبنة ونيس	WANISS	إنتاج الحليب و مشتقاته	بئر ولد خليفة	06	06
14	شركة صناعة المشروبات بلقراني	BELGRANY & CIE	إنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية	عين الترك	04	04
15	الشركة الجزائرية لقنوات الري	ALCAHYD	صناعة المنتجات المُصنّعة من الخرسانة	عين الدفلى (المنطقة الصناعية)	07	06
				المجموع	89	82

المصدر: من إعداد الباحثة

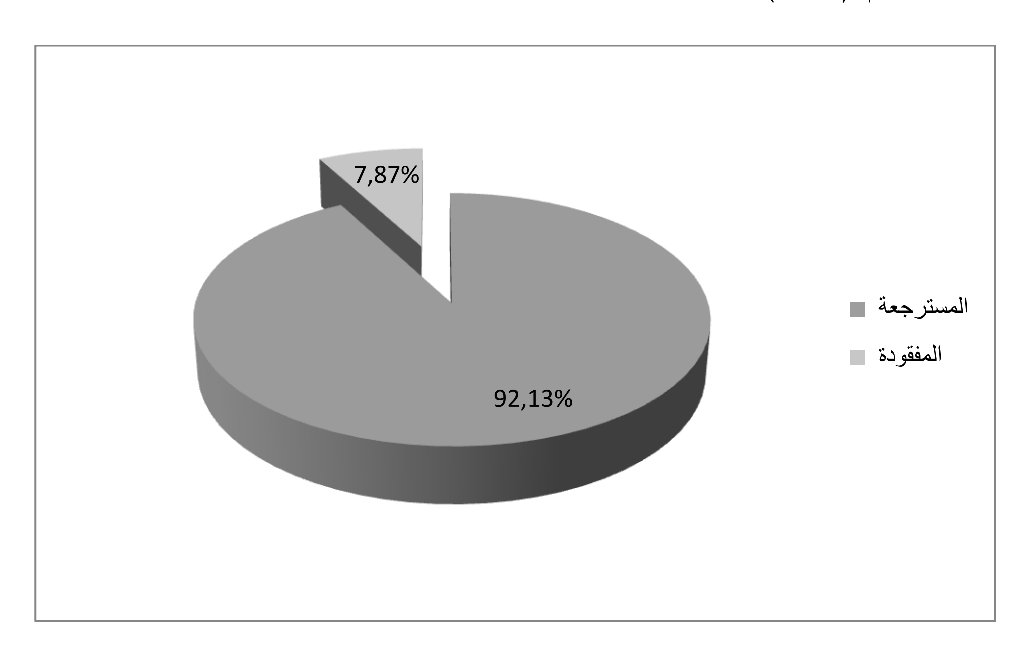
الشكل رقم (07): المؤسسات المكوّنة لمجتمع الدراسة و عدد الاستمارات الموزعة فيها و المسترجعة منها.



المصدر: من إعداد الباحثة.

يشير الشكل أعلاه و الجدول رقم (07) إلى المؤسسات الصناعية المتواجدة بولاية عين الدفلى و المُكوّنة لمجتمع الدراسة، حيث نلاحظ تنوّع نشاط هذه المؤسسات، كما نلاحظ أنها تقع في مختلف بلديات هذه الولاية، بالإضافة إلى المنطقة الصناعية التابعة لها، و قد قُمنا بتوزيع استمارات الاستبيان في كل مؤسسة بعد الإطّلاع على الهيكل التنظيمي الخاص بها، و التعرّف من خلاله على فئة المسيّرين المعنيّين بدراستنا، و إجمالا فإننا وزّعنا (89) استبيانا، استرجعنا منهم (82)، و انطلاقا من هذا، يمكننا تمثيل نسبة الاسترجاع الكليّة للاستبيانات الموزعة و المفقودة من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (08): النسب المئوية لاستمارات الاستبيانات المُوزّعة و المفقودة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من الشكل رقم (08) أن نسبة الاستبيانات المسترجعة بلغت (92,13%)، و هي نسبة عالية جدّاً، وهذا يعود بالأساس إلى اعتمادنا على تقديمها مباشرة إلى أفراد الدراسة عن طريق المقابلة، حيث شرحنا لهم محتوى الاستبيان، و أكّدنا على عنصر السريّة و كذلك على أهمية مشاركتهم لنجاح الدراسة، وبالرّغم من أن هذا الأمر تطلّب منّا وقتاً و جهداً كبيرا و قدرة عالية على الإقناع، إلا أنه حقّق الغاية المنشودة، و أدّى ليس فقط إلى الحصول على مشاركة كبيرة من المُسيّرين موضوع الدراسة، و إنّما إلى استرجاع معظم الاستبيانات من جميع المؤسسات المُكوّنة لمجتمع البحث .

و تجدر الإشارة أن عدد الاستبيانات الموزّعة المذكورة أعلاه (عددها 89 استبيانا) تخصّ الجزء الثاني من أداة الدراسة، المتعلّق بقياس اتجاهات المُسيّرين نحو تطبيق التمكين (المتغيّر المستقل)، أمّا الجزء الثالث المرتبط بقياس مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (المتغير التابع)، فقد تمّ توزيع استمارة واحدة منه على مستوى كلّ مؤسسة (أي ما عدده 15 استمارة) ليُجيب عليها كلّ من المدير التجاري في المحاور الخاصة بالجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع، ومراقب التسيير في المحور الخاص بالتكلفة.

بعد أن تعرّفنا على المؤسسات المكوّنة لمجتمع البحث وعدد الاستبيانات الموزّعة و المسترجعة منها، ننتقل الآن إلى تصنيف مؤسسات الدّراسة و مُسيّريها، بالاعتماد على خصائص مهمّة، تساعدنا في الإلمام بجوانب الموضوع، وتُفيدنا في المباحث القادمة من هذا الفصل.

أ-تصنيف مؤسسات الدراسة.

نقوم فيما يلي بتصنيف مؤسسات الدراسة على أساس ملكية المؤسسة (عمومية، خاصة)، وحجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة).

1-تصنيف مؤسسات الدراسة على أساس ملكية المؤسسة.

يتضح الجدول الموالي توزيع مؤسسات الدراسة حسب طبيعة ملكية المؤسسة (عمومية ،خاصة):

الجدول رقم (08) : تصنيف مؤسسات الدراسة حسب طبيعة ملكيتها.

المؤسسات العمومية		المؤسسات الخاصة	
الرقم	رمز المؤسسة	الرقم	رمز المؤسسة
01	SOTRAMET	01	RASSILA
02	BATICIC	02	MARBRERIE CHELIF
03	BATIRIM	03	CMCD
04	ENIEM-EIMS	04	SIM
05	GAC ORAC	05	SPRK
06	ORLAC	06	DAHRA
		07	WANISS
		08	BELGRANY& CIE
		09	ALCAHYD

المصدر: من إعداد الباحثة.

يشير الجدول رقم (08) إلى أن مؤسسات الدّراسة تتكون من (06) مؤسسات عمومية و (09) مؤسسات خاصة، أي أن عدد المؤسسات الخاصة يفوق نظيرتها العمومية.

2-تصنيف مؤسسات الدراسة على أساس الحجم.

غالبا ما يتمّ استعمال معايير عديدة لتصنيف المؤسسات على أساس الحجم (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، و من هذه المعايير نجد: رأس المال، رقم الأعمال، عدد العمال... إلخ.

و سنقتصر في تصنيفنا لمؤسسات الدراسة على أساس الحجم، على عدد العمّال كمعيار رئيسي، وبناءاً عليه، تمّ تقسيم المؤسسات إلى: مؤسسات كبيرة (أكثر من 120 عامل)، و مؤسسات متوسطة (أقل من 120 عامل).

و للإشارة، فإن اعتماد الرقم (120) كعتبة للتصنيف على أساس الحجم لا يُعتبر قاعدة، و إنّما فقط من الاحتياجات التي يقتضيها المجتمع الخاضع للبحث.

و يوضح الجدول التالي توزيع مؤسسات الدراسة على أساس الحجم باستخدام معيار عدد العمال:

الجدول رقم (09) : تصنيف مؤسسات الدراسة حسب الحجم.

المؤسسات متوسطة الحجم (أقل من 120 عامل)			المؤسسات كبيرة الحجم (أكثر من 120 عامل)		
الرقم	رمز المؤسسة	عدد العمّال	الرقم	رمز المؤسسة	عدد العمّال
01	WANISS	105	01	RASSILA	310
02	SOTRAMET	102	02	BATICIC	269
03	DAHRA	101	03	BATIRIM	254
04	GAC ORAC	74	04	ORLAC	249
05	SIM	60	05	ALCAHYD	202
06	BELGRANY & CIE	44	06	SPRK	175
07	MARBRERIE CHELIF	31	07	CMCD	135
			08	ENIEM-EIMS	133

المصدر: من إعداد الباحثة.

يبيّن الجدول رقم (09) أن مؤسسات الدراسة تتكون من (08) مؤسسات كبيرة الحجم و (07) مؤسسات متوسطة الحجم.

ب-**تصنيف أفراد الدراسة (المسيرين) حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية.**

سوف نقوم فيما يلي بتصنيف أفراد الدراسة حسب كل من المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التسيير، بالإضافة إلى تصنيف أفراد الدراسة على أساس نسبة توزيعهم بين المؤسسات العمومية و الخاصة، و بين المؤسسات الكبيرة و المتوسطة الحجم، حيث تُفيدنا جميع هذه المتغيرات في تلبية احتياجات دراستنا.

و الجدول الموالي يوضّح ما تقسيم أفراد الدراسة حسب المتغيّرات الشخصية و الوظيفية المذكورة أعلاه:

الجدول رقم (10): تصنيف أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي و سنوات الخبرة ، و توزيعهم حسب ملكية و حجم مؤسسات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المؤهّل العلمي	أقل من ليسانس	19	23.17
	ليسانس فأكثر	63	76.83
سنوات الخبرة كمُسيّر	أقل من 10 سنوات	44	53.69
	10 سنوات فأكثر	38	46.34
التوزيع حسب ملكية المؤسسة	عمومية	36	43.90
	خاصة	46	56.10
التوزيع حسب حجم المؤسسة	متوسطة	33	40.24
	كبيرة	49	59.76

المصدر: من إعداد الباحثة.

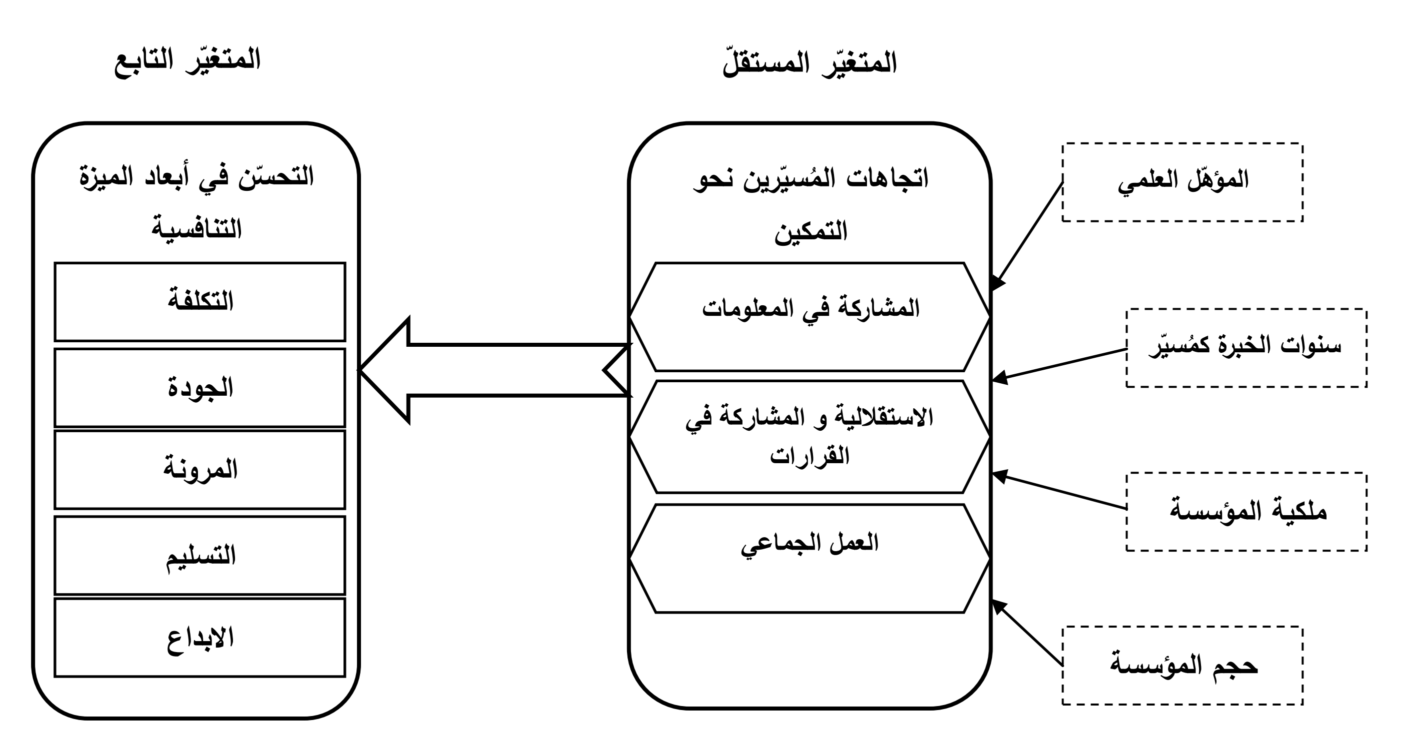
يشير الجدول رقم (10) إلى أن ما نسبته (23.17%) من أفراد الدراسة لديهم مؤهّل علمي أقل من ليسانس، في حين (76.83%) منهم لديهم مؤهّل علمي ليسانس فأكثر، كما أن (53.69%) من أفراد الدراسة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات في مجال التسيير، بينما (46.34. %) منهم يمتلك خبرة تمتدّ لـ 10 سنوات فأكثر، بالإضافة إلى أن ما نسبته (43.90%) من أفراد الدّراسة يعملون في مؤسسات عمومية، مقابل (56.10 %) يعملون في مؤسسات خاصة، و أخيرا فإن ما نسبته (40.24 %) من أفراد الدّراسة متواجدين في مؤسسات متوسطة، و(59.76 %) يعملون في مؤسسات كبيرة.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة.

يُقصد بنموذج الدّراسة تقديم رؤية أو تصوّر واضح و دقيق للمتغيرات المُكوّنة للدراسة، و عادة تتضمن مختلف الدّراسات و البحوث مجموعة من المتغيرات، تُقسّم إلى عدة أشكال أهمّها المُتغيّرات المُستقلّة و المُتغيّرات التابعة، كما أن المُستقلّة منها هي التي تمارس التأثير على التابعة، أو بصفة أخرى، فإن التغيّر في المتغيّر التابع يُفسّر بالتغيّر الحاصل في نظيره المستقلّ.

و بالنسبة لهذه الدراسة، فهي تتشكل من مجموعة من المتغيرات، نوضحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): نموذج الدّراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال النموذج السابق يمكن تحديد متغيرات دراستنا كما يلي :

- ✓ **المتغيّر المستقل:** اتجاهات المسيرين نحو تطبيق تمكين العاملين بأبعاده (مشاركة العاملين في المعلومات، منح العاملين الاستقلالية و مشاركتهم في القرارات، تبنّي العمل الجماعي).
- ✓ **المتغيّرات الثانوية:** و تتمثل في كل من المُؤهّل العلمي (أقل من ليسانس، ليسانس فأكثر)، سنوات الخبرة كمُسيّر (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، ملكية المؤسسة (عمومية، خاصة)، حجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة).
- ✓ **المتغيّر التابع:** التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع).

إن حركة نموذج الدراسة تفترض وجود تأثير لاتجاهات المسيرين نحو تطبيق تمكين العاملين بأبعاده الثلاثة على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية، و هذا الذي يُشير إليه السّهم في المُخطّط أعلاه.

المطلب الثالث: المفاهيم الإحصائية المستخدمة و طرق قياس المتغيرات.

تقوم الباحثة في هذا المطلب بالتطرّق إلى المفاهيم الإحصائية المُستخدمة ، بالإضافة إلى عرض طُرق قياس متغيرات الدراسة، مع الإشارة إلى أننا اعتمدنا على الإحصاء الوصفي و الإحصاء الاستدلالي، كما قُمنا بالاستعانة ببرنامج Excel لرسم الأعمدة و الدوائر النسبية.

الفرع الأول : المفاهيم الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل بيانات هذه الدراسة، اعتمدنا على العديد من المفاهيم و الأساليب الإحصائية المرتبطة بالإحصاء الوصفي و أيضا بالإحصاء الاستدلالي، حيث تُشكّل هذه المفاهيم في مُجملها خُطّة التحليل الإحصائي لدراستنا، نبرزها في النقاط التالية:

أ-التكرارات و النسب المئوية.

تمّ استخدامها للتعرّف على خصائص أفراد الدراسة (المسيّرين)، كما استعملنا التكرارات كأساس لحساب اختبار كاف تربيع (khi – deux)، و الذي سنتعرّف عليه لاحقاً.

و قد اعتمدت الباحثة في حساب النسب المئوية على المعادلة التالية:

$$\times\ \% = \frac{100 \times X}{\sum X}$$

ب-المتوسطات الحسابية:

تمّ الاعتماد عليها لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بُعد، كما أن المتوسطات الحسابية تُعدّ أساسا لإجراء العديد من الاختبارات الأخرى استخدمناها في دراستنا، و التي سنتعرّف عليها فيما بعد.

و قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية وفقا للمعادلة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

حيث:

$\bar{X}$: المتوسط الحسابي

$\sum X$: مجموع القيم

n: عدد القيم.

ج–الانحراف المعياري:

حسبت الباحثة الانحرافات المعيارية بُغية التعرّف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بُعد، كما أن حساب الانحرافات المعيارية يُعتبر أساسيا لإجراء اختبارات أخرى اعتمدنا في دراستنا، نتعرّف عليها لاحقا.

و حصلت الباحثة على الانحراف المعياري باستخدام المعادلة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{n}}$$

حيث:

δ: الانحراف المعياري.

$\bar{x}$: المتوسّط الحسابي.

X: الدرجات.

n: عدد أفراد المجموعة.

د– معامل الارتباط " بيرسون" (pearson)

تمّ استخدام معامل الارتباط "بيرسون" للتأكّد من ثبات أداة الدراسة، و ذلك عند إجراء ما يُسمّى " الاختبار و إعادة الاختبار ".

و اعتمدت الباحثة لحساب معامل الارتباط بيرسون (معامل الثبات) على المعادلة التالية:

$$\Re = \frac{\sum(XY) - \frac{\left(\sum X . \sum Y\right)}{n}}{\sqrt{\left[\sum X^2 - \frac{\left(\sum X\right)^2}{n}\right]\left[\sum Y^2 - \frac{\left(\sum Y^2\right)}{n}\right]}}$$

حيث:

R: معامل الارتباط.

X: القياس الأول.

y: القياس الثاني.

n: عدد أفراد العينة.

هـ - معامل الصدق الذاتي:

تمّ التعرف عليه للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد حصلت عليه الباحثة بالاعتماد على المعادلة التالية:

معامل الصدق الذاتي= $\sqrt{\text{معامل الثبات}}$

حيث:

معامل الثبات = معامل الارتباط بيرسون.

و- اختبار كاف تربيع (khi-deux)

هو اختبار يُستعمل لقياس الدلالة الإحصائية للفروق، و للتحقّق من صحة الفرضيات الموضوعة، و قد تمّ استخدامه لاختبار صحة الفرضية الميدانية الأولى في شطرها الأول.

و لحساب كاف تربيع اعتمدنا على المعادلة التالية:

$$khi-deux = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

حيث:

f_0: التكرارات المشاهدة

f_e: التكرارات المُتوقّعة

ز- اختبار التباين (ف).

استعملت الباحثة اختبار التباين لـ"**ش. فيشر**" لاختبار صحة الفرضية الميدانية الأولى في شطرها الثاني، و يمكن الحصول عليه عن طريق المعادلة التالية:

$$F = \frac{\frac{n_1\delta_1^2}{n_1-1}}{\frac{n_2\delta_2^2}{n_2-1}}$$

حيث:

n_1: عدد أفراد المجموعة ذات التباين الأكبر قيمة.

δ_1^2: التباين الأكبر.

n_2: عدد أفراد المجموعة ذات التباين الأصغر قيمة.

δ_2^2 : التباين الأصغر.

<u>ح- اختبار " ت " (حالة ن أصغر من 30).</u>

يهدف اختبار "ت " (T – TEST) إلى إيجاد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعتين، و قد اعتمدنا عليه لاختبار صحة الفرضية الميدانية الثانية.

و استخدمنا لحساب اختبار " ت " المعادلة الآتية:

$$T = \frac{|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|}{\sqrt{\left[\frac{n_1 R_1^2 + n_2 R_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right] \times \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right]}}$$

حيث:

$\bar{x}_1$: المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى.

$\bar{x}_2$: المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية.

n_1: عدد أفراد المجموعة الأولى.

n_2: عدد أفراد المجموعة الثانية.

R_1: الانحراف المعياري للمجموعة الأولى.

R_2: الانحراف المعياري للمجموعة الثانية.

<u>ط- اختبار (ن) (حالة ن أكبر من 30):</u>

كما سبق و أن ذكرنا، يهدف هذا الاختبار إلى إيجاد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعتين، و قد اعتمدنا عليه لاختبار صحة الفرضية الميدانية الثالثة.

و استخدمت الباحثة المعادلة التالية لحسابه:

$$T = \frac{\overline{x_1} - \overline{x_2}}{\sqrt{\frac{v_1}{n_1} + \frac{v_2}{n_2}}}$$

حيث:

$\overline{x_1}$: المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى.

$\overline{x_2}$: المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية.

V_1: التباين في المجموعة الأولى.

V_2: التباين في المجموعة الثانية.

n_1: عدد أفراد المجموعة الأولى.

n_2: عدد أفراد المجموعة الثانية.

الفرع الثاني: طريقة قياس متغيرات الدراسة

نقوم الآن بشرح طريقة قياس متغيّرات هذه الدراسة، سواء تعلق الأمر بالمتغيّر المستقلّ، أو المتغيّر التابع.

أ–طريقة قياس الاتجاهات نحو التمكين بأبعاده.

بُغية قياس اتجاهات المسيرين نحو تطبق التمكين بأبعاده، استخدمنا كما سبق الإشارة إليه الاستبيان كأداة للدراسة، و قد جاءت الأسئلة المتعلّقة بالمتغير المستقلّ مُغلقة و مُصمّمة وفقا لمقياس "ليكرت" الخماسي، الذي يُعدّ الأنسب لمثل هذه الدراسات، و قد كانت الخيارات المُتاحة أمام كل فقرة كالآتي: (دائما ، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا).

و الجدول الموالي يوضح الدّرجات المرتبطة بكل إجابة أو خيار من خيارات سُلّم " ليكرت" الخماسي:

الجدول رقم (11): سُلم " ليكرت " الخماسي لقياس المتغيّر المستقلّ و الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة

خيارات الإجابة	الدرجة
دائما	5
غالبا	4
أحيانا	3
نادرا	2
أبدا	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد اعتمدنا على طريقة الدرجة المثالية و الوسيط النظري (متوسط الدرجة المثالية) في قياس المتغير المستقل و تحليل البيانات المرتبطة به، و ذلك كما يلي :

- ✓ الدرجة المثالية لكل بُعد= عدد الأسئلة المُتضمّنة في كل بُعد x أقصى درجة في سُلّم الإجابة.
- ✓ متوسط الدرجة المثالية لكل بُعد (الوسيط النظري) = $\frac{\text{الدرجة المثالية لكل بعد}}{2}$

و بهذه الطريقة نحصل على الدرجة المثالية و الوسيط النظري لكل مُسيّر في كل بُعد، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): الدرجة المثالية و الوسيط النظري لأبعاد المتغير المستقل.

البُعد	عدد الأسئلة	أقصى درجة من سلّم القياس	الدرجة المثالية	الوسيط النظري
المشاركة في المعلومات	06	05	30	15
الاستقلالية و المشاركة في القرارات	09	05	45	22.5
تبني العمل الجماعي	05	05	25	12.5
المجموع	20	05	100	50

المصدر: من إعداد الباحثة.

و يقودنا ما جاء في الجدول رقم (12) إلى ما يلي:

- كل مُسيّر يحقق درجات أقل من متوسط الدرجة المثالية لكل بُعد، فإن اتجاهاته نحو تطبيق ما جاء فيه " ضعيفة "؛
- كل مُسيّر يحقق درجات أعلى من متوسط الدرجة المثالية لكل بُعد، فإن اتجاهاته نحو تطبيق ما جاء فيه " عالية ".

و تجدر الإشارة إلى أن ما تم ذكره أعلاه متعلّق بالدرجات المثالية لكل مُسيّر على حدى، أمّا عندما يرتبط الأمر بجميع المسيّرين (أفراد الدراسة ككلّ) و البالغ عددهم (82) مُسيّرا، تصبح الدرجات المثالية كما يلي:

الدرجة المثالية لجميع المُسيّرين في كل بُعد = الدرجة المثالية لكل بُعد X عدد المُسيّرين.

و منه، فإن:

- ✓ الدرجة المثالية لكل المُسيّرين في بُعد المشاركة في المعلومات = 82X30 = 2460

- ✓ الدرجة المثالية لكل المسيرين في بُعد الاستقلالية و المشـاركة في القرارات = 82X45= 3690
- ✓ الدرجة المثالية لكل المسيرين في بُعد العمل الجماعي= 82X25 = 2050
- ✓ الدرجة المثالية لكل المسيرين في بُعد التمكين ككل = 82 X100 =8200

و يُفيدنا حساب الدرجات المثالية للمُسيّرين ككلّ (82 مُسيّرا) في كل بُعد، في إجراء عملية المقارنة بين هذه الدرجات المثالية (أقصى درجات يمكن تحقيقها من طرف المسُيّرين ككلّ)، و بين الدرجات الفعلية التي تحصل عليها أفراد الدراسة مُجتمعين.

ب- **طريقة حساب التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية.**

من أجل قياس التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسات الدّراسة في السنوات الثلاثة الأخيرة (2010، 2011، 2012)، أي باعتماد 2009 كسنة أساس، اخترنا مبدأ الأسئلة المُغلقة، مُصمّمة وفقا لسُلّم قياس محدّد، و قد كانت الخيارات المتاحة أمام كل فقرة كالآتي: (غياب أي تحسّن، تحسّن قليل، تحسّن متوسّط، تحسّن كبير)، و هنا أيضا أكّدنا على المُجيبين ضرورة اختيار إجابة واحدة بالنسبة لكلّ فقرة.

و الجدول الموالي يبرز الدرجات المرتبطة بكلّ خيار من سُلّم القياس المستعمل:

الجدول رقم (13): سُلّم قياس المتغيّر التابع و الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة.

خيارات الإجابة	الدرجة
تحسّن كبير	4
تحسّن متوسّط	3
تحسّن قليل	2
غياب أي تحسّن	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

و قد اعتمدنا على نفس الطّريقة التي سبق شرحها عند قياس المتغيّر المستقلّ، و هي طريقة الدرجة المثالية و الوسيط النظري (متوسّط الدرجة المثالية) في قياس مستوى التحسّن الميزة التنافسية للمؤسسات قيد الدراسة، و الجدول التالي يوضّح ذلك:

الجدول رقم (14): الدرجة المثالية و الوسيط النظري للمتغيّر التابع.

البُعد	عدد الأسئلة	أقصى درجة من سلّم القياس	الدرجة المثالية	الوسيط النظري
التكلفة	06	04	24	12
الجودة	05	04	20	10
المرونة	03	04	12	06
التسليم	04	04	16	08
الإبداع	04	04	16	08
المجموع	22	04	88	44

المصدر: من إعداد الباحثة.

و انطلاقا من الجدول رقم (14) نستنتج ما يلي:

- كل مؤسسة تحقّق درجات أقلّ من متوسط الدرجة المثالية لكلّ بُعد، نقول أن لديها تحسّن ضعيف في هذا البُعد؛
- كل مؤسسة تحقّق درجات أكبر من متوسط الدرجة المثالية لكلّ بُعد، نقول أن لديها تحسّن مرتفع في هذا البُعد.

و تجدر الإشارة إلى أن ما جاء في الجدول أعلاه متعلّق بالدرجة المثالية لكلّ مؤسسة على حدى، أمّا عندما يرتبط الأمر بمؤسسات الدّراسة ككلّ، و البالغ عددها (15) مؤسسة، تصبح الدرجات المثالية كالآتي:

الدرجة المثالية لجميع المؤسسات في كل بُعد = الدرجة المثالية لكل بُعد X عدد المؤسسات

و منه فإن:

- ✓ الدرجة المثالية لجميع المؤسسات في بُعد التكلفة = 24 X 15 = 360.
- ✓ الدرجة المثالية لجميع المؤسسات في بُعد الجودة = 20 X 15 = 300.
- ✓ الدرجة المثالية لجميع المؤسسات في بُعد المرونة = 12 X 15 = 180.
- ✓ الدرجة المثالية لجميع المؤسسات في بُعد التسليم = 16 X 15 = 240.
- ✓ الدرجة المثالية لجميع المؤسسات في بُعد الإبداع = 16 X 15 = 240.
- ✓ الدرجة المثالية لجميع المؤسسات لأبعاد الميزة التنافسية مُجتمعة = 88 X 15 = 1320.

و نستفيد من حساب الدرجات المثالية للمؤسسات ككلّ (15 مؤسسة) في كل بُعد، في إجراء عملية المقارنة بين هذه الدرجات المثالية (أقصى درجات يمكن تحقيقها من طرف جميع مؤسسات الدّراسة)، و بين الدرجات الفعلية تحصّلت عليها مؤسسات الدّراسة مُجتمعة.

المطلب الرابع: مراحل تطوير أداة الدّراسة.

تقوم الباحثة في هذا المطلب بشرح مختلف المراحل التي رافقت إعداد أداة الدّراسة (الاستبيان)، حيث سيتمّ التطرّق في بادئ الأمر إلى كيفية بناء الاستبيان، بعد ذلك يتمّ عرض محتوياته، ثمّ التحقّق من ثباته و صدقه.

الفرع الأول: بناء أداة الدّراسة.

مرّت عملية بناء أداة الدّراسة المتمثّلة في الاستبيان بخطوتين أساسيتين:

أ-الخطوة الأولى: تمثّلت بالإطلاع على مختلف الدّراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع بحثنا، سواء تعلّق الأمر بالمتغيّر المستقلّ أو المتغيّر التابع.

أمّا بالنسبة للمتغيّر المستقلّ، فبالإضافة إلى أن فكرته الأساسية مُستوحاة من نموذج الباحث Ken Blanchard (تمّ التطرّق إليه في فصول سابقة)، فقد اعتمدنا في بناء الأسئلة الخاصة به على العديد من الدّراسات، أهمّها دراسة (هالة جهاد العتيبي، 2007) [*].

و أمّا بالنسبة للمتغيّر التابع، فقد اعتمدنا في تصميم الأسئلة الخاصة به على بعض الدّراسات أهمّها: دراسة (شوقي قبطان، 2006) [♦]، و التي استفدنا منها في تصميم شكل و طريقة طرح الأسئلة، حيث يتمّ قياس التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية في فترة زمنية محدّدة بالاعتماد على ما يسمّى بسنة الأساس، و في دراستنا هذه تمّ قياس مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية في السنوات 2010، 2011، و 2012، أي بجعل سنة 2009 كسنة أساس.

ب- الخطوة الثانية: تمّ تطوير أداة الدّراسة (الاستبيان) من ثلاثة أجزاء كما يلي:

1-الجزء الأول: اشتمل على مجموعة من الأسئلة تفيد في وصف مجتمع الدراسة، سواء ما يتعلّق بمؤسسات الدّراسة (اسم المؤسسة، رمزها، نشاطها، تصنيفها القانوني، عدد العاملين)، أو ما يتعلّق

---

[*] هالة جهاد العتيبي، **العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري: دراسة اتّجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمّان، 2007.

[♦] شوقي قبطان، **سياسات إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسات الصناعية**، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.

بالمسيّرين (المؤهّل العلمي، سنوات الخبرة كمُسيّر). و كان الهدف الأساسي من هذا الجزء هو الحصول على خلفية عن المشمولين بالدّراسة تُفيدنا فيما بعد ذلك في العديد من إجراءات دراستنا.

<u>2- الجزء الثاني</u>: سعينا من خلاله لقياس اتّجاهات المسيّرين محلّ الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، و يتكوّن هذا الجزء من ثلاثة محاور أساسية:

* **<u>المحور الأول</u>:** و يضمّ الفقرات من (1 – 6) و يهدف إلى قياس اتّجاهات المسيّرين نحو مشاركة العاملين في المعلومات.

* **<u>المحور الثاني</u>:** و يشمل الفقرات من (7 – 15) و يهدف إلى قياس اتّجاهات المسيّرين نحو منح العاملين الاستقلالية و مشاركتهم في القرارات.

* **<u>المحور الثالث</u>:** و يتضمّن الفقرات من (16 – 20) و يهدف إلى قياس اتّجاهات المسيّرين نحو تبنّي العمل الجماعي.

<u>3- الجزء الثالث</u>: أردنا من خلال هذا الجزء قياس مستويات التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسات الدّراسة، و قد احتوى هذا الجزء، كما أشرنا إليه سابقا، على أسئلة ذات اقتراحات محدّدة تُمكّننا من تقييم مستوى التحسّن خلال فترة زمنية معيّنة تمتدّ إلى ثلاث سنوات هي (2010، 2011، و 2012) مقارنة بسنة 2009 (سنة الأساس).

و قد احتوى هذا الجزء على خمسة محاور رئيسية:

* **<u>المحور الأول</u>:** يتضمّن الفقرات من (1 – 6) و يهدف إلى قياس مستوى التحسّن في بُعد **التكلفة**.

* **<u>المحور الثاني</u>:** يتضمّن الفقرات من (7 – 11) و يهدف إلى قياس مستوى التحسّن في بُعد **الجودة**.

* **<u>المحور الثالث</u>:** يتضمّن الفقرات من (12 – 14) و يهدف إلى قياس مستوى التحسّن في بُعد **المرونة**.

* **<u>المحور الرابع</u>:** يتضمّن الفقرات من (15 – 18) و يهدف إلى قياس مستوى التحسّن في بُعد **التسليم**.

***<u>المحور الخامس</u>:** يتضمّن الفقرات من (19 – 22) و يهدف إلى قياس مستوى التحسّن في بُعد **الإبداع**.

<u>الفرع الثاني: ثبات و صدق أداة الدّراسة.</u>

يمكن الحُكم على مستوى أداة الدّراسة بعرضها على بعض المعايير الأساسية، التي يمكن من خلالها القول بأن أداة الدّراسة جيّدة أو غير جيّدة، من أهمّها الثبات و الصّدق، و كلّ منها مرتبط بالآخر.

و يُقصد بالثبات دقّة أداة القياس أو اتّساقها، أي قدرتها على إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقها على نفس الأفراد.

و هناك عدّة طرق لحساب مُعامل الثبات، أهمّها طريقة " إعادة التطبيق "، و تسمّى كذلك بطريقة " الاختبار و إعادة الاختبار "، حيث يمكن قياس الثبات من خلال تطبيق نفس أداة القياس مرّتين و على فترتين متقاربتين (تتراوح بين أسبوع و شهر)، ثم قياس معامل الارتباط بين نتائج المرّة الأولى و نتائج المرّة الثانية. [1]

أمّا الصّدق، فمعناه أن تقيس أداة القياس ما وُضعت لقياسه بالفعل، فأداة القياس الصّادقة هي التي تقيس الأهداف التي وضعت لقياسها بدقّة. بعبارة أخرى، الصّدق يعني هل يقيس الباحث أو يصنّف بالفعل ما يودّ قياسه أو تصنيفه، و هل الأسلوب المستخدم في القياس يوفّر له المعلومات المطلوبة. [2]

و هناك عدّة أنواع للصّدق، من أهمّها الصّدق الذاتي، و يطلق عليه أيضا مؤشّر الثبات، و هو صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلُصت من شوائب أخطاء الصّدفة، و من ثمّ فإن الدرجات الحقيقية هي الميزان الذي يُنسب إليه صدق أداة القياس، و بما أن ثبات أداة القياس يعتمد على ارتباط الدرجات الحقيقية لأداة القياس بنفسها إذا ما أُعيد تطبيق أداة القياس على نفس المجموعة، لهذا كانت الصّلة وثيقة بين الثبات و الصّدق الذاتي، فهو يُحسب من جذر الثبات.

و قد قامت الباحثة بإعداد أداة الدّراسة (الاستبيان)، و عرضها على الأستاذ المشرف على الدّراسة و مناقشتها معه، الأمر الذي نتج عنه تعديلات أخذت شكل تبسيط أو إعادة صياغة بعض الأسئلة، و بعد موافقته عليها، تمّ الاعتماد على طريقة " الاختبار و إعادة الاختبار " للتأكّد من ثبات و صدق أداة الدّراسة، حيث وقع الاختيار على عيّنة تتكوّن من 04 مؤسسات و 24 مسيّر لإجراء الاختبار، و قد تمّ اختيار كلّ من المؤسسات التالية:

- شركة تحويل المعادن SOTRAMET؛
- شركة المواد الحمراء الخميسSPRK؛
- مجمّع الدواجن الوسط GAC ORAC؛
- شركة تكرير السكّر RASSILA.

و قد تمّ اختيار هذه المؤسسات لإجراء الاختبار و إعادة الاختبار نظرا لسببين رئيسيين، حيث يتمثّل السبب الأوّل في كون هذه المؤسسات تُشكّل توليفة تجمع بين مؤسسات عمومية و خاصة و أخرى كبيرة و متوسّطة الحجم، كما أن المُسيّرين محلّ الدّراسة فيها مختلفين من حيث مؤهّلاتهم العلمية و سنوات

[1] محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمّان، 2008، ص: 298.

[2] محمد منير حجاب، **الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية**، الطبعة 3، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص: 36.

الخبرة، و هو ما يجعل هذه العيّنة تمثّل مجتمع بحثنا من حيث الخصائص التي قُمنا بالتركيز عليها. أمّا السبب الثاني فهو مرتبط بموقع هذه المؤسسات *، بالإضافة إلى قُرب المسافة بينها و قُربها من مكان إقامتنا، ما يُسهّل عملية توزيع الاستبيانات و جمعها و إعادة التوزيع و الجمع مرة أخرى.

و قد قمنا بالاتّصال بالمؤسسات التي وقع الاختيار عليها لإجراء الاختبار و إعادة الاختبار، و تمّ التحدّث مع المسئول الأول فيها، حيث شرحنا موضوعنا و أهدافه، كما طلبنا إذن للموافقة على القيام بالاختبار و إعادة الاختبار كإجراء مُهمّ و ضروري لدراستنا، فحصلنا على الموافقة، و تمّ الاتّفاق على مواعيد للبدء بتطبيق الإجراء.

كما تمّ تطبيق إجراء الاختبار و إعادة الاختبار خلال الفترة من 07 إلى 24 ماي 2012، حيث قامت الباحثة بالتطبيق الأول خلال الفترة من 07 إلى 10 ماي 2012، و التطبيق الثاني خلال الفترة من 21 إلى 24 ماي 2012. و تجدر الإشارة إلى أننا – كما ذكر سابقا – قمنا بتوزيع الاستبيانات في الجزء المتعلّق بقياس اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين على مُدراء الوظائف الرئيسية في كلّ مؤسسة، و البالغ عددهم 24 مديرا، أمّا فيما يخصّ الجزء المرتبط بقياس التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات، فقد قمنا بتوزيع نسخة أو استمارة واحدة على مستوى كل مؤسسة، أجاب على أسئلتها المدير التجاري في المحاور المتعلّقة بكلّ من الجودة و المرونة و التسليم و الإبداع، و مراقب التسيير في محور التكلفة.

و قد توصّلت الباحثة من خلال هذا الإجراء إلى النتائج التالية:

أ–ثبات أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين.

تمّ حساب معامل الارتباط " بيرسون " بين نتائج التطبيق الأول و نتائج التطبيق الثاني، و الجدول الموالي يبيّن النتائج المتحصّل عليها:

الجدول رقم (15): ثبات أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده

المعاملات الإحصائية / الأبعاد	حجم العيّنة	درجة الحريّة	مستوى الدّلالة	ثبات الأبعاد	الثبات الكلّي
المشاركة في المعلومات	24	23	0.01	**0.884**	**0.881**
الاستقلالية و المشاركة في القرارات				**0.891**	
العمل الجماعي				**0.879**	

** دالّ إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

* تقع مؤسسة SOTRAMET و مؤسسة SPRK في بلدية خميس مليانة على الطريق الوطني رقم 04 المؤدّي إلى بلدية سيدي لخضر، بينما توجد كلّ من مؤسّستي GAC ORAC و RASSILA في منطقة النشاط المتواجدة عند مدخل بلدية سيدي لخضر.

يشير الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بلغت (0.884) بالنسبة لبُعد المشاركة في المعلومات، (0.891) بالنسبة لبُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات، و (0.879) بالنسبة لبُعد العمل الجماعي، أمّا معامل الارتباط الكلّي فبلغ (0.881)، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدّلالة (0.01)، و هذا ما يؤكّد ثبات أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس اتّجاهات المسيّرين نحو تطبيق التمكين بأبعاده، و بالتالي يسمح باستخدامها في الدّراسة الحالية.

ب- **صدق أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده.**

نقوم هنا بحساب معامل الصّدق الذاتي و الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (الارتباط)، و الجدول التالي يبيّن النتائج المُتوصّل إليها:

الجدول رقم (16): صدق أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده

المعاملات الإحصائية / الأبعاد	حجم العيّنة	درجة الحريّة	مستوى الدّلالة	ثبات الأبعاد	الثبات الكلّي
المشاركة في المعلومات	24	23	0.01	0.940**	0.938**
الاستقلالية و المشاركة في القرارات				0.943**	
العمل الجماعي				0.937**	

** دالّ إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (16) يتبيّن أن القيم المحسوبة لمعامل الصّدق الذاتي بلغت على التوالي (0.940)، (0.943) و (0.937) بالنسبة للأبعاد الثلاثة، كما بلغ معامل الصّدق الكلّي (0.938)، و هي كلّها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة (0.01)، و هو ما يؤكّد صدق أداة الدّراسة، و يسمح باستخدامها في الدّراسة الحالية.

ج- **ثبات أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية.**

كما سبق و أن أشرنا إليه، فإنه قد تمّ توزيع استمارة استبيان واحدة لكلّ مؤسسة في الجزء المتعلّق بقياس التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية، و قد تمّ حساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيق و الأول و نتائج التطبيق الثاني، و الجدول الموالي يبيّن النتائج المتحصّل عليها:

الجدول رقم (17): ثبات أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية

المعاملات الإحصائية / الأبعاد	حجم العيّنة	درجة الحريّة	مستوى الدّلالة	ثبات الأبعاد	الثبات الكلّي
التكلفة	04	03	0.01	**0.965	**0.963
الجودة				**0.961	
المرونة				**0.972	
التسليم				**0.970	
الإبداع				**0.962	

** دالّ إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يبيّن الجدول رقم (17) أن معاملات الثبات بلغت (0.965) بالنسبة لبُعد التكلفة، (0.961) بالنسبة لبُعد الجودة، (0.972) بالنسبة لبُعد المرونة، (0.970) بالنسبة لبُعد التسليم، و (0.962) بالنسبة لبُعد الإبداع، أمّا معامل الثبات الكلّي فبلغت قيمته (0.963)، و هي قيم مرتفعة و دالة إحصائيا عند مستوى الدّلالة (0.01)، و هو ما يؤكّد ثبات أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسات الدّراسة، و يسمح باستعمالها في الدّراسة الحالية.

د- **صدق أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية.**

بعد حساب قيمة معامل الصّدق الذاتي و الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حصلنا على النتائج الموضّحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): صدق أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية

المعاملات الإحصائية / الأبعاد	حجم العيّنة	درجة الحريّة	مستوى الدّلالة	ثبات الأبعاد	الثبات الكلّي
التكلفة	04	03	0.01	**0.982	**0.981
الجودة				**0.980	
المرونة				**0.985	
التسليم				**0.984	
الإبداع				**0.980	

** دالّ إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يبرز الجدول رقم (18) أن معاملات الصّدق بلغت على التوالي (0.982)، (0.980)، (0.985)، (0.984)، و (0.980) بالنسبة للأبعاد الخمسة، كما بلغت قيمة معامل الصّدق الكلّي (0.981)، و هي كلّها قيم مرتفعة و دالة إحصائيا عند مستوى الدّلالة (0.01)، ممّا يؤكّد صدق أداة الدّراسة في جزئها الخاص بقياس التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية، و يسمح بتطبيقها في دراستنا الحالية.

و منه، نقول أن نتائج إجراء الاختبار و إعادة الاختبار أكّدت ثبات و صدق أداة الدّراسة، ممّا يسمح لنا باستخدامها في دراستنا، و بشكل عام مكّننا هذا الإجراء من الخروج بالنتائج التي تتمثّل فيما يلي:

- التأكّد من صلاحية أداة الدّراسة لقياس المُتغيّرات موضوع البحث؛
- اكتشاف ميدان الدّراسة بكلّ مُعطياته و الإلمام بجزئياته و صعوباته؛
- حصر الصعوبات و المشاكل التي قد تواجهنا أثناء تطبيق أداة الدّراسة.

<u>المطلب الخامس: تطبيق أداة الدّراسة.</u>

تقوم الباحثة في هذا المطلب بشرح كيفية تطبيق أداة الدّراسة، بالإضافة إلى التطرّق إلى التعريفات الإجرائية الخاصّة بمتغيّرات دراستنا.

<u>الفرع الأول: كيفية توزيع و جمع الاستبيانات.</u>

بعد التأكّد من ثبات و صدق أداة الدّراسة، تمّ الشروع بتطبيقها ميدانيا وفق الخطوات التالية:

- قُمنا بالاتّصال بالمؤسسات موضوع الدّراسة لطرح فكرة الموضوع لغرض الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الاستبيان، و قد قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع المسئول الأوّل في المؤسسة في بعض المرّات، أو مع المسئول عن الموارد البشرية في أغلب المرّات، و قد استغلّينا هذه المقابلات لطرح فكرة الموضوع، كما قدّمنا للمسئول الذي تحدّثنا معه نموذجا عن أداة الدّراسة، و قد تمكنّا من الحصول على الموافقة من قبل جميع المؤسسات موضوع الدّراسة لتوزيع الاستبيان، كما تحصّلنا على مواعيد لتوزيع الاستبيانات، و تجدر الإشارة أننا و في كلّ مقابلة مع المسئول الأوّل في المؤسسة أو مدير الموارد البشرية كُنّا نطلب الاطّلاع على الخريطة التنظيمية للمؤسسة، التي تتضمّن الهيكل التنظيمي، و ذلك حتى نتمكّن من معرفة مختلف الأقسام الموجودة في المؤسسة، و بالتالي تحديد فئة المسيّرين المعنيّين بدراستنا (سبق و أن تمّ ذكرهم في المطلب الثاني من هذا المبحث)؛

- بدأنا بتوزيع استبيانات الدّراسة انطلاقا من تاريخ 2012/06/04، حيث مررنا على مختلف المؤسسات الصناعية بولاية عين الدّفلى وفقا لمواعيد مُتّفق عليها بشكل مسبق، و قمنا بتوزيع الاستبيانات باليد على

أفراد الدّراسة، قصد ضمان وصولها، و كذلك شرح و توضيح ما يجدونه غامضا من عبارات، و اتّفقنا على مواعيد محدّدة تمتدّ إلى أسبوع لاستلام استماراتنا، و قد استغرقنا أربعة (04) أيام لتوزيع كامل الاستبيانات، بسبب تواجد مؤسسات الدّراسة في دوائر و مناطق مختلفة بولاية عين الدّفلى إضافة إلى المنطقة الصناعية التابعة لهذه الولاية، و نشير و كما سبق ذكره، أننا قمنا بتوزيع الاستبيانات في جزئها المتعلّق بقياس اتجاهات المسيّرين نحو التمكين (المتغيّر المستقلّ) على كافة رؤساء الدّوائر أو الأقسام الكبيرة في المؤسسات، أما الجزء المتعلّق بقياس مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (المتغيّر التابع) فقد وزّعنا استمارة واحدة منه في كلّ مؤسسة، على مستوى القسم التجاري، للإجابة على المحاور الخاصة بكلّ من (الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع)، و على مستوى مصلحة مراقبة التسيير للإجابة على المحور المتعلّق بالتكلفة؛

– بعد انقضاء الفترة المحدّدة لاستلام الاستبيانات، قمنا بمُباشرة عملية جمعها، إلاّ أنّنا وجدنا أن العديد من المُسيّرين لم يلتزموا بمواعيد التسليم، ممّا اضطرّنا إلى تمديد مواعيد الاستلام إلى فترة أخرى (حوالي أسبوع)؛

– بعد انتهاء المواعيد المحدّدة لاستلام الاستبيانات، مررنا مرة أخرى على المؤسسات المعنيّة، و في هذه المرّة التزم مُسيّروها بالمواعيد المحدّدة لتسليمنا الاستمارات؛

– انتهينا من الدّراسة الميدانية بتاريخ 2012/06/21، و قد تمكنّا من استرجاع 82 استمارة من أصل 89 استمارة موزّعة، أي بنسبة قدّرت ب 92.13 %، و الجدير بالذّكر أن جميع الاستبيانات المسترجعة كانت صالحة للتحليل.

<u>الفرع الثاني: التعريفات الإجرائية</u>.

نقوم في هذا المطلب بالتطرّق إلى التعريف الإجرائي للمصطلحات التي تمّ استعمالها في دراستنا الميدانية، و هي كالتالي:

<u>أ– الاتّجاهات نحو التمكين</u>:

يُقصد بالاتّجاهات نحو التمكين في هذه الدّراسة مستوى (مدى) تطبيق تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي) من طرف مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدّفلى.

ب- مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدّفلى:

يُقصد بهم في هذه الدّراسة رؤساء الدّوائر أو الأقسام الكبيرة بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدّفلى.

ج- التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية:

يُقصد به في هذه الدّراسة مستوى التحسّن في كلّ من: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع، في مؤسسات الدّراسة في الثلاث سنوات الأخيرة (2010، 2011، 2012) نسبة إلى سنة 2009 (سنة الأساس).

قمنا في هذا المبحث بشرح طبيعة دراستنا الميدانية و كيفية إجرائها، حيث تطرّقنا لكلّ من المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة، مجتمع و نموذج الدراسة، طريقة قياس المتغيرات المستقلّة و التّابعة و الأساليب الإحصائية المستخدمة، بناء و صدق و ثبات أداة الدراسة في جميع أجزائها، و كيفية تطبيق الدراسة. و سنقوم في المبحث الموالي بعرض نتائج دراستنا الميدانية فيما يخصّ جميع الفرضيات المطروحة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدّراسة الميدانية.

سوف نقوم في هذا المبحث بعرض النتائج الخاصة بكلّ فرضية من فرضيات الدّراسة الميدانية، و التي تحصّلنا عليها من خلال التحليل الإحصائي لمختلف البيانات المستخرجة من الاستبيانات المسترجعة.

المطلب الأول: عرض نتائج الفرضية الأولى للدّراسة الميدانية.

في هذا المطلب تحاول الباحثة أن تتحقّق من صحة الفرضية الأولى للدّراسة الميدانية، و التي نصّ على ما يلي: « هناك اختلاف في اتّجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو تطبيق التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي)، حيث تتباين هذه الاتّجاهات حسب المتغيّرات الشخصية و الوظيفية (المؤهّل العلمي، سنوات الخبرة كمُسيّر، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة) ».

الفرع الأول: نظرة عامة.

نعرض فيما يلي النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة فيما يخصّ الفرضية الأولى للدّراسة الميدانية، و الجداول التالية توضّح ذلك:

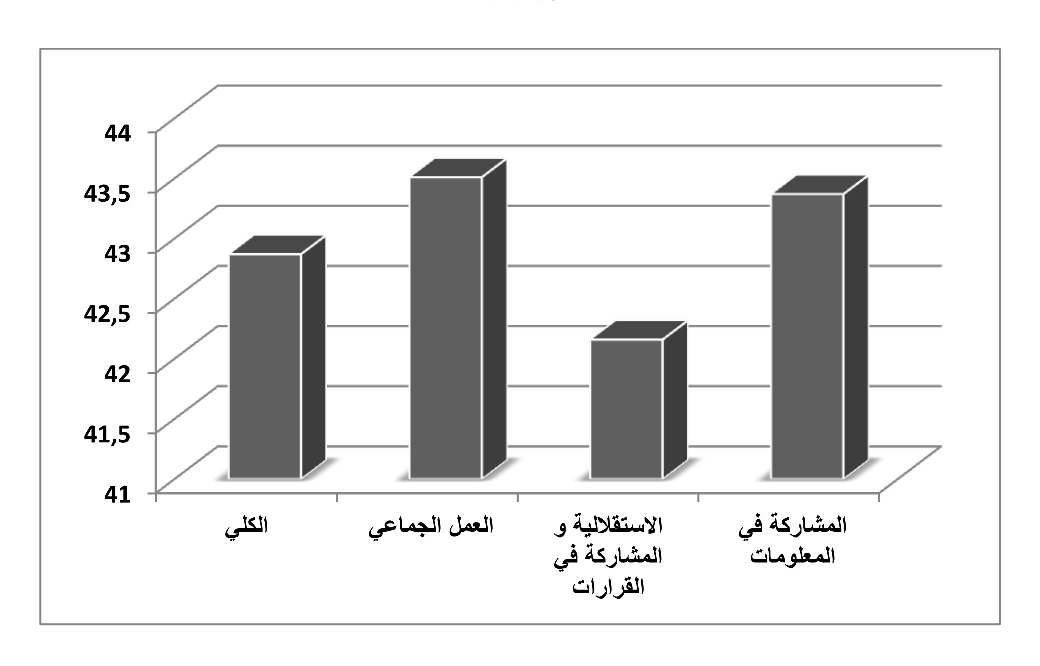
الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاتّجاهات مسيّري مؤسسات الدّراسة نحو التمكين بأبعاده

المعاملات الإحصائية / الأبعاد	عدد المسيّرين	مجموع الدرجات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في المعلومات	82	1067	43.37	13.01	3.91
الاستقلالية و المشاركة في القرارات		1556	42.16	18.97	4.15
العمل الجماعي		892	43.51	10.87	2.79
التمكين ككلّ		3515	42.87	42.86	5.46

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

و فيما يلي رسم بياني يوضّح ما تمّ ذكره في الجدول أعلاه:

الشكل رقم (10): مقارنة بين النسب المئوية لاتّجاهات مسيّري مؤسسات الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده.



المصدر:من إعداد الباحثة.

يشير الجدول رقم (19) و الشكل رقم (10) أن المتوسط الحسابي لبُعد مشاركة العاملين في المعلومات بلغ (13.01) و بانحراف معياري قدره (3.91)، ما نسبته (43.37 %) من الدرجة القصوى * (المثالية) للبُعد و المقدّرة ب (2460). أمّا بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات، فقد بلغ متوسّطه الحسابي (18.97) ما نسبته (42.16 %) من الدرجة القصوى للبُعد و البالغة (3690) و بانحراف معياري قدره (4.15). في حين بلغ المتوسط الحسابي لبُعد العمل الجماعي (10.87) يمثّل نسبة (43.51 %) من الدرجة القصوى للبُعد و المقدّرة ب (2050) و بانحراف معياري قدره (2.79). و أخيرا فقد بلغ المتوسط الحسابي للمتغيّر المستقلّ ككلّ (42.86) بنسبة (24.87 %) من الدرجة الكليّة للمتغيّر البالغة (8200) و بانحراف معياري قدره (5.46).

و فيما يلي، نعرض إجابات أفراد الدّراسة على كلّ بعد من أبعاد التمكين بأسئلته على حدة:

أ-بالنسبة لبُعد المشاركة في المعلومات.

يوضّح الجدول الموالي إجابات أفراد الدّراسة (المُسيّرين) على كل فقرة من فقرات بُعد المشاركة في المعلومات:

*: الدرجة القصوى هنا هي أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها جميع أفراد الدّراسة مجتمعين (82 مسيّرا) في كلّ بُعد من أبعاد متغيّر الدّراسة و في متغيّر الدّراسة ككلّ.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدّراسة (المسيّرين) على فقرت بُعد المشاركة في المعلومات

الرقم	المعاملات الإحصائية / الفقـرة	عدد المسيّرين	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أقدّم للعاملين جميع المعلومات المتعلّقة بطموحات المؤسسة و توجّهاتها المستقبلية.	82	246	3.00	1.21
02	أحرص على كسب ثقة العاملين عن طريق إعلامهم بجميع الأرقام و المعطيات التي تحقّقها المؤسسة.		164	2.00	1.07
03	أعمل على أن يكون العاملون على دراية بكلّ ما يحدث بالمؤسسة من مستجدّات.		160	1.95	0.77
04	أقوم بمصارحة العاملين بجميع إنجازات و إخفاقات و مشاكل المؤسسة.		154	1.88	0.92
05	أثق بالقدرات الإبداعية للعاملين و بأفكارهم و اقتراحاتهم و أطبّق المناسب منها.		190	2.32	1.13
06	أشجّع الاتّصالات غير الرسمية و الاجتماعات التلقائية مع العاملين لتبادل المعلومات بحرّية.		153	1.86	0.89
المجموع			1067	13.01	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتّضح من الجدول رقم (20) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المسيّرين على فقرات بُعد المشاركة في المعلومات كانت ضعيفة (منخفضة)، حيث حصلت الفقرة رقم (01) على أعلى متوسّط حسابي و هو (3.00) بانحراف معياري قدره (1.21)، بينما حصلت الفقرة رقم (06)على أضعف متوسّط حسابي و هو (1.86) بانحراف معياري قدره (0.89). أما المتوسّط الحسابي لبعد المشاركة في المعلومات ككلّ فقد بلغ (13.01)، و هو أقل من متوسط الدرجة المثالية لهذا البعد و الذي يبلغ (15 درجة).

ب- بالنسبة لبُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات.

يوضّح الجدول الموالي إجابات أفراد الدّراسة (المسيّرين) على كل فقرة من فقرات بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدّراسة (المسيّرين) على فقرات بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات

الرقم	المعاملات الإحصائية / الفقـرة	عدد المسيّرين	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
07	أفسح المجال للعاملين للمشاركة في صناعة القرارات المتعلّقة بأعمالهم و التعبير عن أفكارهم.	82	181	2.21	1.12
08	أترك المجال للعاملين للمشاركة في التخطيط و وضع أهداف العمل.		193	2.35	1.21
09	أمنح الفرصة الكاملة للعاملين لتنفيذ أعمالهم بحرية و استقلالية مع محاسبتهم على النتائج.		166	2.02	1.10
10	أترك الحرية للعاملين لابتكار الأسلوب الذي يرونه مناسبا لأداء عملهم.		175	2.13	1.21
11	أمنح الحرية الكافية للعاملين في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم.		173	2.11	1.24
12	يقوم العاملون باتّخاذ أي إجراء يجدونه ضروريا لزيادة جودة عملهم دون تدخّل مني.		169	2.06	1.13
13	أمنح العاملين الفرصة للتجريب و التغيير في أساليب العمل المعروفة.		168	2.05	1.16
14	أسمح للعاملين بهامش من الخطأ و المخاطرة و أعتبر الأخطاء التي يرتكبونها فرصة للتعلّم و اكتساب الخبرة.		169	2.06	1.11
15	أعطي للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخّل مباشر منّي.		162	1.98	1.09
المجمـوع			1556	18.97	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبيّن من الجدول رقم (21) أن المتوسّطات الحسابية لإجابات مسيّري الدّراسة على فقرات بعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات كانت ضعيفة (منخفضة)، حيث حصلت الفقرة رقم (08) على أعلى متوسط حسابي و هو (2.35) بانحراف معياري قدره (1.21)، بينما حصلت الفقرة رقم (15) على أضعف متوسط حسابي و هو (1.98) بانحراف معياري بلغ (1.09). أمّا المتوسّط الحسابي

لبُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات ككُلّ فقد بلغ (18.97) و هو أقلّ من متوسّط الدرجة المثالية للبُعد و الذي يبلغ (22.5 درجة).

ج- بالنسبة لبُعد العمل الجماعي.

يوضّح الجدول الموالي إجابات أفراد الدّراسة (المسيّرين) على كل فقرة من فقرات بُعد العمل الجماعي:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدّراسة (المسيّرين) على فقرت بُعد العمل الجماعي.

الرقم	المعاملات الإحصائية / الفقـرة	عدد المسيّرين	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	أدفع العاملين إلى الاهتمام ببعضهم كجماعة و ليس كأفراد.	82	234	2.85	1.20
17	أسعى إلى محاربة الروح الفردية و الصّراعات و التنافس بين العاملين.		213	2.60	1.21
18	أترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حلّ مشاكل العمل.		151	1.84	0.93
19	أحرص على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي و التفاعل.		148	1.80	0.91
20	أحرص على مكافأة العاملين على أفكارهم و مبادراتهم و إنجازاتهم بشكل جماعي.		146	1.78	0.89
المجمـوع			892	10.87	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (22) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المسيّرين على فقرات بُعد العمل الجماعي كانت ضعيفة (منخفضة)، حيث حصلت الفقرة رقم (16)على أعلى متوسّط حسابي و هو (2.85) بانحراف معياري قدره (1.20)، بينما حصلت الفقرة رقم (20) على أضعف متوسّط حسابي و هو (1.78) بانحراف معياري قدره (0.89). أما المتوسّط الحسابي لبُعد العمل الجماعي ككلّ فقد بلغ (10.87)، و هو أقل من متوسط الدرجة المثالية لهذا البعد و الذي يبلغ (12.5 درجة).

الفرع الثاني: نظرة مفصّلة.

تقوم الباحثة في هذا الجزء بتقييم اتجاهات مسيّري المؤسسات المدروسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، و دراسة الفروق بينها، بالإضافة إلى تحليل التباين في اتجاهاتهم نحو التمكين بأبعاده وفقا للمتغيّرات الشخصية و الوظيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ملكية المؤسسة، و حجم المؤسسة).

أ-تقييم اتّجاهات المسيّرين محلّ الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده.

لغرض تقييم اتّجاهات المسيّرين محلّ الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، قمنا بتصنيف هؤلاء المسيّرين إلى فئتين: مسيّرين ذوي اتّجاهات عالية و مسيّرين ذوي اتّجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، و ذلك على أساس متوسّط الدرجة المثالية* لكلّ بُعد، حيث يبلغ متوسّط الدرجة المثالية في بُعد المشاركة في المعلومات 15 درجة (الدرجة المثالية هي 30)، أمّا في بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات فيبلغ 22.5 درجة (الدرجة المثالية هي 45)، كما يبلغ في بُعد العمل الجماعي 12.5 درجة (الدرجة المثالية هي 25)، بالإضافة على ذلك يصل متوسط الدرجة المثالية للتمكين ككلّ إلى 50 درجة (الدرجة المثالية هي 100).

و منه، فإن كلّ مسيّر يحقّق درجات أعلى من متوسط الدرجة المثالية في كلّ بُعد أو في متغيّر الدّراسة ككلّ، فإنه يصنّف ضمن المسيّرين ذوي الاتجاهات العالية نحو تطبيق هذا المتغيّر بأبعاده، و كلّ مسيّر يحقّق درجات أقلّ من متوسط الدرجة المثالية في كلّ بُعد أو في متغيّر الدّراسة ككلّ، فإنه يصنّف ضمن المسيّرين ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو تطبيق هذا المتغيّر بأبعاده.

1-تقييم اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو مشاركة العاملين في المعلومات.

نقوم فيما يلي بتقييم اتجاهات المسيّرين محل الدراسة نحو مشاركة العاملين في المعلومات، و دراسة الفروق بينهم في هذا البُعد، من خلال تحليل نتائج اختبار " كاف تربيع " (Khi-deux).

و الجدول الموالي يوضّح ذلك:

*: متوسط الدرجة المثالية هنا هو متوسط أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المسيّر الواحد في كلّ بُعد من أبعاد متغيّر الدّراسة و في متغيّر الدّراسة ككلّ.

الجدول رقم (23): قيمة Khi-deux و دلالتها الإحصائية للفروق بين المسيّرين ذوي الاتجاهات العالية و نظرائهم ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو المشاركة في المعلومات.

المعاملات الإحصائية / المستويات	التكرار (عدد المسيّرين)	النسبة المئوية	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	Khi-deux المحسوبة و دلالتها
اتّجاهات عالية	22	26.83	489	22.22	**17.60
اتّجاهات ضعيفة	60	73.17	578	9.63	
المجموع	82	100	1067	13.01	

قيمة Khi-deux الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 6.64

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (23) أن ما نسبته (73.17 %) من مسيّري مؤسسات الدّراسة لديهم اتجاهات ضعيفة نحو مشاركة العاملين في المعلومات، في حين أن (26.83 %) من المسيّرين لديهم اتجاهات عالية نحو مشاركة العاملين في المعلومات.

و جاءت نتيجة اختبار khi-deux دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، ممّا يدلّ على وجود تباعد أو فروق ذات دلالة إحصائية بين المسيّرين ذوي الاتجاهات العالية و نظرائهم ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو مشاركة العاملين في المعلومات، حيث بلغت قيمة khi-deux المحسوبة (17.60) و هي أكبر من قيمة khi-deux الجدولية و التي تساوي (6.64).

2- **تقييم اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو الاستقلالية و المشاركة في القرارات.**

نتطرّق الآن لتقييم اتجاهات مسيّري مؤسسات الدّراسة نحو منح العاملين الاستقلالية و مشاركتهم في القرارات، و دراسة الفروق بين هذه الاتجاهات من خلال اختبار كاف تربيع (khi-deux).

و الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم (24): قيمة Khi-deux و دلالتها الإحصائية للفروق بين المسيّرين ذوي الاتجاهات العالية و نظرائهم ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو الاستقلالية و المشاركة في القرارات

المعاملات الإحصائية / المستويات	التكرار (عدد المسيّرين)	النسبة المئوية	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	Khi-deux المحسوبة و دلالتها
اتّجاهات عالية	22	26.83	746	33.91	**17.60
اتّجاهات ضعيفة	60	73.17	810	13.50	
المجموع	82	100	1556	18.97	

**قيمة Khi-deux الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 6.64

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يبيّن الجدول رقم (24) ارتفاع نسبة المسيّرين ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو منح العاملين الاستقلالية و مشاركتهم في القرارات، حيث بلغت نسبتهم (37.17 %)، في حين تقدّر نسبة المسيّرين ذوي الاتجاهات العالية نحو هذا البعد ب (26.83 %).

و جاءت نتيجة اختبار khi-deux دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، ممّا يدلّ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المسيّرين ذوي الاتجاهات العالية و نظرائهم ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو منح العاملين الاستقلالية و مشاركتهم في القرارات، حيث بلغت قيمة khi-deux المحسوبة (17.6) و هي أكبر من قيمة khi-deux الجدولية و التي تقدّر ب (6.64).

3- **تقييم اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو مشاركة العمل الجماعي.**

نتعرّض هنا إلى تقييم اتجاهات مسيّري المؤسسات موضوع الدّراسة نحو تبنّي العمل الجماعي، بالإضافة إلى دراسة الفروق بين هذه الاتجاهات من خلال تحليل نتائج قيمة khi-deux.

و الجدول الموالي يُبرز ما تمّ ذكره بشكل أكثر تفصيلا:

الجدول رقم (25): قيمة Khi-deux و دلالتها الإحصائية للفروق بين المسيّرين ذوي الاتجاهات العالية و نظرائهم ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو العمل الجماعي

المعاملات الإحصائية / المستويات	التكرار (عدد المسيّرين)	النسبة المئوية	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	Khi-deux المحسوبة و دلالتها
اتّجاهات عالية	25	30.49	454	18.16	**12.48
اتّجاهات ضعيفة	57	69.51	438	7.68	
المجموع	82	100	892	10.87	

قيمة Khi-deux الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 6.64

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يبرز الجدول رقم (25) أن معظم مسيّري المؤسسات محلّ الدراسة لديهم اتجاهات ضعيفة نحو تبنّي العمل الجماعي، حيث بلغت نسبتهم (69.51 %)، في حين بلغت نسبة المسيّرين الذين لديهم اتجاهات عالية نحو تطبيق هذا البعد (30.49 %)، و قد جاءت نتيجة اختبار khi-deux دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المسيّرين ذوي الاتجاهات العالية و نظرائهم ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو تبنّي العمل الجماعي، حيث تقدّر قيمة khi-deux المحسوبة ب (12.48) و هي أكبر من قيمة khi-deux الجدولية (6.64).

4- **تقييم اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين ككلّ.**

بعد أن قمنا بتقييم اتجاهات مسيّري المؤسسات موضوع الدّراسة نحو تطبيق كل بعد من أبعاد التمكين على حدى، نقوم الآن بتقييم هذه الاتجاهات نحو تطبيق التمكين ككلّ، و دراسة الفروق بين هذه الاتجاهات.

و الجدول الموالي يوضّح هذه النتائج بشمل أكثر تفصيلا:

الجدول رقم (26): قيمة Khi-deux و دلالتها الإحصائية للفروق بين المسيّرين ذوي الاتجاهات العالية و نظرائهم ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو التمكين ككلّ.

المعاملات الإحصائية / المستويات	التكرار (عدد المسيّرين)	النسبة المئوية	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	Khi-deux المحسوبة و دلالتها
اتّجاهات عالية	23	28.05	1316	57.22	15.8**
اتّجاهات ضعيفة	59	71.95	2199	37.27	
المجموع	82	100	3515	42.86	

**قيمة Khi-deux الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 6.64

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضّح الجدول رقم (26) ارتفاع عدد المسيّرين الذي لديهم اتّجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده ككلّ، حيث بلغت نسبتهم (71.95 %)، بينما بلغت نسبة المسيّرين ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو تطبيق التمكين ككلّ (28.05 %) فقط، و جاءت قيمة khi-deux دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، مشيرة إلى ذلك التباعد الكبير، حيث كانت قيمتها المحسوبة (15.8)، و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (6.64).

ب- تحليل التباين في اتجاهات مسيّري مؤسسات الدّراسة نحو التمكين بأبعاده وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (المؤهّل العلمي، سنوات الخبرة كمُسيّر، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة).

تقوم الباحثة في هذا الجزء بدراسة التباين في اتجاهات مسيّري مؤسسات الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية (المؤهّل العلمي، سنوات الخبرة كمُسيّر، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة)، و هذا قصد اختبار صحة الفرضية الأولى للدّراسة الميدانية في شطرها الثاني، و من أجل تحقيق ذلك تمّ الاعتماد على تحليل التباين ل " ش. فيشر " (S. Fisher) المعروف باختبار " ف "، و الذي يقوم أساسا على مقارنة المتوسطات الحسابية لفئتين مستقلّتين، و تحليل التباين بينهما.

1- تحليل التباين في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده حسب متغيّر المؤهّل العلمي (أقل من ليسانس، ليسانس فأكثر).

نقوم بعرض نتائج الدّراسة الخاصة بتحليل التباين في اتجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو تطبيق التمكين بأبعاده حسب المؤهّل العلمي (أقل من ليسانس، ليسانس فأكثر)، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): نتيجة تحليل التباين و النسبة الفائية و دلالتها لاتجاهات مسيّري مؤسسات الدراسة نحو التمكين بأبعاده حسب متغيّر المؤهّل العلمي

الفئات / الأبعاد	أقل من ليسانس				ليسانس فأكثر				" ف " المحسوبة و دلالتها
	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	التباين	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	التباين	
المشاركة في المعلومات	19	255	13.42	5.97	63	812	12.88	3.05	2.03
الاستقلالية و المشاركة في القرارات		368	19.37	4.56		1188	18.86	2.39	1.98
العمل الجماعي		223	11.74	4.45		669	10.62	2.11	2.20
المجموع		846	44.53	6.19		2669	42.36	2.65	2.43

قيمة " ف " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05= 3.92

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (27) إلى عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتّجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي) يُعزى للمؤهّل العلمي (أقل من ليسانس، ليسانس فأكثر)، و ذلك لأن قيم " ف " المحسوبة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في كلّ بُعد من أبعاد متغيّر الدّراسة المستقلّ، حيث بلغت في بُعد المشاركة في المعلومات (2.03)، في بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات (1.98)، و في بُعد العمل الجماعي (2.20)، أمّا في التمكين ككلّ فبلغت (2.43)، و هذه القيم كلّها أصغر من قيمة " ف " الجدولية و التي تقدّر ب (3.92).

2- تحليل التباين في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده حسب متغيّر سنوات الخبرة كمُسيّر (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

نقوم فيما يلي بعرض نتائج الدّراسة الخاصة بتحليل التباين في اتجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو تطبيق التمكين بأبعاده حسب سنوات الخبرة كمُسيّر (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): نتيجة تحليل التباين و النسبة الفائية و دلالتها لاتجاهات مسيّري مؤسسات الدراسة نحو التمكين بأبعاده حسب متغيّر سنوات الخبرة كمُسيّر

الفئات / الأبعاد	أقل من 10 سنوات				10 سنوات فأكثر				" ف " المحسوبة و دلالتها
	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	التباين	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	التباين	
المشاركة في المعلومات	44	507	11.52	1.04	38	560	14.74	7.27	**7.04
الاستقلالية و المشاركة في القرارات		724	16.45	1.10		832	21.89	7.86	**7.21
العمل الجماعي		420	09.54	1.85		472	12.42	10.90	*5.92
المجموع		1651	37.52	2.50		1864	49.05	17.62	**7.07

قيمة " ف " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 6.85

*قيمة " ف " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 = 3.92

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (28) إلى وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات مُسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي) يُعزى لسنوات الخبرة كمسيّر (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، لصالح المُسيّرين ذوي الخبرة في مجال التسيير 10 سنوات فأكثر، حيث بلغت قيم " ف " المحسوبة في بُعد المشاركة في المعلومات (7.04)، في بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات (7.21)، و في التمكين ككلّ(7.07)، و هي كلّها قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، إذ أنها أكبر من قيمة " ف " الجدولية و المُقدّرة ب (6.85)، أمّا بالنسبة لبُعد العمل الجماعي، فإن قيمة " ف " المحسوبة جاءت دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت قيمتها (5.92)، و هي أكبر من قيمة " ف " الجدولية المُقدّرة ب (3.92).

إذن، يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده يُعزى لسنوات الخبرة كمُسيّر، لصالح المسيّرين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر في مجال التسيير، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لهؤلاء المسيّرين في كل بعد من الأبعاد الثلاثة على التوالي (14.74)،

(21.89) و (12.42)، و هي كلّها أكبر من المتوسطات الحسابية للمُسيّرين ذوي الخبرة في مجال التسيير أقل من 10 سنوات، حيث بلغت على التوالي (11.52)، (16.45)، و (9.54).

3- تحليل التباين في اتجاهات مُسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده حسب متغيّر ملكية المؤسسة (عمومية، خاصة).

في هذا الجزء، نتطرّق لنتائج دراسة التباين في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده حسب ملكية المؤسسة (عمومية، خاصة). و الجدول التالي يبيّن هذه النتائج:

الجدول رقم (29): نتيجة تحليل التباين و النسبة الفائية و دلالتها لاتجاهات مسيّري مؤسسات الدراسة نحو التمكين بأبعاده حسب متغيّر ملكية المؤسسة

الفئات / الأبعاد	عمومية					خاصّة					"ف" المحسوبة و دلالتها
	عدد المؤسسات	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	التباين	عدد المؤسسات	عدد المسيرين	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	التباين	
المشاركة في المعلومات	06	36	425	11.80	2.34	09	46	642	13.95	5.14	2.18
الاستقلالية و المشاركة في القرارات			660	18.33	2.46			896	19.48	5.15	2.07
العمل الجماعي			353	9.80	2.95			539	11.71	6.29	2.12
المجموع			1438	39.94	3.56			2077	45.15	7.01	1.96

قيمة " ف " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 = 3.92

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضّح الجدول رقم (29) عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات مُسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي) يُعزى لملكية المؤسسة (عمومية، خاصة)، و ذلك لأن قيم " ف " المحسوبة بلغت على التوالي (2.18) في بُعد المشاركة في المعلومات، (2.07) في بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات، و (2.12) في بُعد العمل الجماعي، أما في التمكين ككلّ فبلغت (1.96)، و هي كلّها قيم أقلّ من قيمة " ف " الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) و المقدّرة ب (3.92).

4- تحليل التباين في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده حسب متغيّر حجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة).

نتطرّق الآن لنتائج دراسة التباين في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده حسب حجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة). و الجدول التالي يوضّح هذه النتائج:

الجدول رقم (30): نتيجة تحليل التباين و النسبة الفائية و دلالتها لاتجاهات مسيّري مؤسسات الدراسة نحو التمكين بأبعاده حسب متغيّر حجم المؤسسة

الفئات / الأبعاد	كبيرة					متوسّطة					"ف" المحسوبة و دلالتها
	عدد المؤسسات	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	التباين	عدد المؤسسات	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	التباين	
المشاركة في المعلومات	08	49	633	12.92	2.70	07	33	434	13.15	4.99	1.86
الاستقلالية و المشاركة في القرارات			920	18.77	1.88			636	19.26	3.89	2.09
العمل الجماعي			523	10.67	1.97			369	11.17	5.10	2.61
المجموع			2076	42.36	2.14			1439	43.60	4.95	2.34

قيمة " ف " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 = 3.92

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يُبيّن الجدول رقم (30) عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات مُسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي) يُعزى لحجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة)، حيث بلغت قيم " ف " المحسوبة في بُعد المشاركة في المعلومات (1.86)، في بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات (2.09)، و في العمل الجماعي (2.61)، أمّا في التمكين ككلّ فبلغت (2.34)، و هي كلّها أقلّ من قيمة " ف " الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) و المقدّرة ب (3.92).

المطلب الثاني: عرض نتائج الفرضية الثانية للدّراسة الميدانية.

تقوم الباحثة في هذا المطلب من التحقّق من صحة الفرضية الثانية للدّراسة الميدانية، و التي تنصّ على ما يلي: « يوجد مستويات مختلفة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) لدى المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى ».

و تجدر الإشارة، أنّنا قُمنا بدراسة مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسات الدّراسة خلال آخر ثلاث سنوات و هي (2010، 2011، و 2012)، و ذلك باعتبار سنة 2009 كسنة أساس.

الفرع الأول: نظرة عامّة.

في هذا الجزء سيتمّ عرض النتائج التي توصّلت إليها دراستنا فيما يتعلّق بمستويات التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية خلال السنوات 2010، 2011، و 2012 مقارنة بسنة 2009، وهذا بالنسبة لكلّ مؤسسات الدّراسة، أي و بصفة أخرى، فإننا سنقوم بالتطرّق إلى المستوى العام للتحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسات الدّراسة.

و الجدول التالي يوضّح ما تمّ ذكره بشكل أكثر تفصيلا:

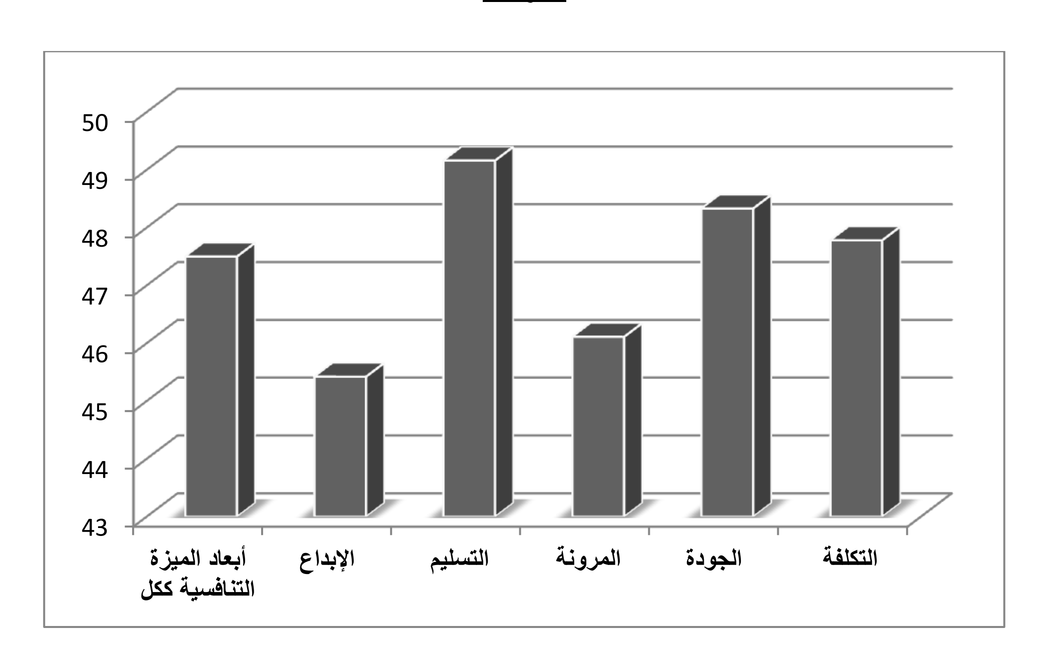
الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية للتحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لدى مؤسسات الدّراسة.

المعاملات الإحصائية / الأبعاد	عدد المؤسسات	مجموع الدرجات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكلفة	15	172	47.78	11.46	1.27
الجودة		145	48.33	9.66	1.08
المرونة		83	46.11	5.53	2.01
التسليم		118	49.16	7.86	1.33
الإبداع		109	45.42	7.26	1.47
التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية مُجتمعة		627	47.5	41.80	2.15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

و فيما يلي رسم بياني يوضّح النتائج المتعلّقة بمستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسات الدّراسة، و الموجودة في الجدول أعلاه:

الشكل رقم (11) : مقارنة بين النسب المئوية للتحسن في أبعاد الميزة التنافسية لدى مؤسسات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

يشير الجدول رقم (31) إلى أن المتوسّط الحسابي لبُعد التكلفة بلغ (11.46) بانحراف معياري قدره (1.27)، ما نسبته (47.38 %) من الدرجة القصوى * (المثالية) للُبعد و المقدّرة ب (360)، أمّا بُعد الجودة فقد بلغ متوسّطه الحسابي (9.66)، ما نسبته (48.33 %) من الدرجة القصوى للبُعد و البالغة (300) و بانحراف معياري قدره (1.08)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لبُعد المرونة (5.53)، يمثل نسبة (46.11 %) من الدرجة القصوى للبُعد و المتمثلة في (180) و بانحراف معياري قدره (2.01)، و بالنسبة لبُعد التسليم فقد قدّر متوسّطه الحسابي ب (7.86) و بانحراف معياري قيمته (1.33)، ما يمثّل نسبة (49.16 %) من الدرجة القصوى للبُعد و البالغة (240)، أمّا بُعد الإبداع فقد بلغ متوسّطه الحسابي (7.26) بانحراف معياري قدره (1.47)، ما نسبته (45.42 %) من الدرجة القصوى للبُعد و هي (240). و أخيرا، بلغ المتوسّط الحسابي في أبعاد الميزة

*: الدرجة القصوى هنا هي أقصى درجة يمكن أن تحصل عليها جميع مؤسسات الدّراسة مجتمعة (15 مؤسسة) في كلّ بعد من أبعاد متغيّر الدّراسة و في الأبعاد ككلّ.

التنافسية ككلّ (41.8) بنسبة (47.50 %) من الدرجة القصوى و البالغة (1320)، و بانحراف معياري قدره (2.15).

و فيما يلي، نعرض النتائج المتحصّل عليها في مجال تحسّن أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى في آخر ثلاث سنوات (2010، 2011، و 2012) حسب مستويين، و لتحقيق هذا الغرض، قمنا بالاعتماد على متوسط الدرجة المثالية * (الوسيط النظري) للتحسّن في أبعاد الميزة التنافسية ككلّ و هو (44 درجة)، يُعتبر الحدّ الفاصل بين مستوى التحسّن المرتفع و مستوى التحسّن الضعيف. بعبارة أخرى، تمّ تصنيف مؤسسات الدّراسة على أساس مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية، انطلاقا من متوسط الدرجة المثالية للمتغيّر و التي تقدّر ب (44 درجة)، بمعنى أن المؤسسات التي تتحصّل على أكبر من (44 درجة) تُصنّف في خانة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في أبعاد الميزة التنافسية ككلّ، بينما تُصنّف المؤسسات المُتحصّلة على أقل من (44 درجة) في خانة المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية ككلّ.

و الجدول الموالي يلخّص ما تمّ ذكره أعلاه:

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (ككلّ) لدى مؤسسات الدّراسة.

المعاملات الإحصائية / مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة	عدد المؤسسات	النسبة المئوية	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحسّن مرتفع	06	40	284	47.33	6.72
تحسّن ضعيف	09	60	343	38.11	4.04
المجموع	15	100	627	41.80	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (32) أن عدد المؤسسات التي تحقّق مستويات مرتفعة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية ككلّ بلغ (06) مؤسسات، أي ما نسبته (40 %) من مجموع مؤسسات الدّراسة، بمتوسط حسابي قدره (47.33) و انحراف معياري قيمته (11.06)، في حين أن عدد المؤسسات

*: متوسط الدرجة المثالية هنا هو متوسط أقصى درجة يمكن أن تحصل عليها المؤسسة الواحدة في كلّ أبعاد متغير الدّراسة مجتمعة.

التي تحقّق مستويات ضعيفة من التحسن في أبعاد الميزة التنافسية ككلّ بلغ (09) مؤسسات، ما نسبته (60 %) من مجموع مؤسسات الدّراسة، بمتوسط حسابي قدره (38.11) و انحراف معياري قيمته (7.16). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية مُجتمعة لمؤسسات الدّراسة ككلّ بلغ (41.8)، و هو أقلّ من متوسط الدّرجة المثالية لمتغيّر الدّراسة و المقدّر ب: (44 درجة)، و هذا يدلّ أن المستوى العام للتحسّن في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة لدى مؤسسات الدّراسة ككُلّ " ضعيف ".

الفرع الثاني: نظرة مفصّلة.

نقوم في هذا الجزء بتقييم مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لدى مؤسسات الدّراسة كلّ على حدى، و من أجل ذلك قمنا بتصنيف هذه المؤسسات على أساس مستوى التحسّن في كلّ بُعد من أبعاد الميزة التنافسية، إلى مؤسسات ذات تحسّن مرتفع، و أخرى ذات تحسّن ضعيف، انطلاقا من متوسط الدرجة المثالية الخاصة بكلّ بُعد كما يلي:

- بالنسبة لبُعد التكلفة فإن متوسط الدرجة المثالية هو: 12 درجة (الدرجة المثالية هي 24).
- بالنسبة لبُعد الجودة فإن متوسط الدرجة المثالية هو: 10 درجات (الدرجة المثالية هي 20).
- بالنسبة لبُعد المرونة فإن متوسط الدرجة المثالية هو: 06 درجات (الدرجة المثالية هي 12).
- بالنسبة لبُعد التسليم فإن متوسط الدرجة المثالية هو: 08 درجات (الدرجة المثالية هي 16).
- بالنسبة لبُعد الإبداع فإن متوسط الدرجة المثالية هو: 08 درجات (الدرجة المثالية هي 16).

و منه، فإن كلّ مؤسسة تزيد درجاتها عن متوسط الدرجة المثالية في كلّ بُعد من الأبعاد السابقة، فإنّها تُصنّف ضمن خانة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في كلّ بُعد من هذه الأبعاد، و كلّ مؤسسة تحقّق درجات أقلّ من متوسط الدرجة المثالية في كلّ بُعد، فإنها تصنّف ضمن خانة المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في كلّ بَعد من الأبعاد المذكورة أعلاه.

و الجدول الموالي يعرض بشكل أكثر تفصيل الفروق بين المتوسطات الحسابية للمؤسسات ذات التحسّن المرتفع، و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في كلّ بُعد من أبعاد الميزة التنافسية، و قد اعتمدنا في إبراز هذه الفروق اختبار " ت " (T–test)، حيث أن الهدف من استخدامه هو مقارنة المتوسطات الحسابية لمجموعتي المؤسسات قيد الدّراسة.

الجدول رقم (33): قيمة " ت " و دلالتها الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية للمؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية

مُستوى التحسّن / الأبعاد	تحسّن مرتفع				تحسّن ضعيف				" ت " المحسوبة و دلالتها
	عدد المؤسسات	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المؤسسات	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
التكلفة	05	70	14.00	3.65	10	102	10.20	2.25	*2.32
الجودة	07	78	11.14	1.34	08	67	8.37	2.36	*2.54
المرونة	05	43	8.60	2.48	10	40	4.00	2.79	*2.91
التسليم	07	69	9.86	2.02	08	49	6.12	3.70	*2.22
الإبداع	04	44	11.00	2.31	11	65	5.90	2.64	**3.19

**قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 3.012

*قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 = 2.16

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

(لمزيد من التفاصيل حول الاستبيان و الأسئلة الخاصة بكل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية أنظر الملحق رقم "2" في جزئه الثالث).

يتّضح من خلال الجدول رقم (33) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع، و المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في كلّ بُعد من أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغت قيم " ت " المحسوبة لكلّ من التكلفة، الجودة، المرونة، و التسليم على التوالي (2.32)، (2.54)، (2.91)، (2.22)، و هي كلّها أكبر من قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، و المقدّرة ب (2.16). أمّا بالنسبة لبُعد الإبداع، فقد تمّ تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة (0.01)، حيث كانت قيمة " ت " المحسوبة (3.19)، و هي أكبر من قيمة " ت " الجدولية التي تساوي (3.012).

بعد أن أبرزنا نتيجة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعتين من المؤسسات في كلّ بُعد من أبعاد الميزة التنافسية على حدى، نقوم الآن بتوضيح نتيجة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين مجموعتي المؤسسات في أبعاد الميزة التنافسية ككلّ (مُجتمعة)، و ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): قيمة " ت " و دلالتها الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية للمؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية مُجتمعة (ككلّ)

التحسن في أبعاد الميزة التنافسية / المعاملات الإحصائية	تحسّن مرتفع				تحسّن ضعيف				" ت " المحسوبة و دلالتها
	عدد المؤسسات	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المؤسسات	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة	06	284	47.33	6.72	09	343	38.11	4.04	3.09**

**قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 3.012

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (34) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة، حيث كانت قيمة " ت " المحسوبة (3.09)، و هي أكبر من قيمة " ت " الجدولية المقدّرة ب (3.012) عند مستوى الدلالة (0.01).

المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضية الثالثة للدّراسة الميدانية.

تقوم الباحثة في هذا المطلب بعرض نتائج الفرضية الثالثة للدّراسة الميدانية، و التي تنصّ على ما يلي: « يوجد فروق في اتّجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده، ما بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية ».

و للتحقّق من صحة هذه الفرضية، استعملنا اختبار " ت "، من أجل مقارنة المتوسطات الحسابية لاتّجاهات المسيّرين موضوع الدّراسة نحو التمكين في مجموعتين من المؤسسات، هما: مجموعة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في أبعاد الميزة التنافسية، و مجموعة المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية (كما سبق ذكره في المطلب الثاني من هذا المبحث).

و الغرض من استعمال اختبار " ت " هنا، هو دراسة الفروق في اتجاهات مسيّري مؤسسات الدّراسة نحو التمكين بأبعاده بين مجموعتي المؤسسات ذات التحسّن المرتفع، و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية، و ذلك من أجل اختبار ما إذا كان هناك تأثير لاتّجاهات المسيّرين نحو تطبيق التمكين من جهة، و مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات من جهة ثانية، بحيث إذا كانت هناك فروق بين المتوسطات الحسابية للاتجاهات نحو التمكين بأبعاده ما بين المجموعتين من المؤسسات، و جاءت قيمة " ت " دالة إحصائيا عند أحد مستويات الدلالة (0.01) أو

(0.05)، فإننا نقول أن هناك تأثيرا لاتّجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسات الدّراسة، و العكس صحيح، حيث إذا كانت نتائج قيمة " ت " غير دالة إحصائيا عند أحد مستويات الدلالة المذكورة، نقول أن اتّجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده لا تمارس تأثيرا على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسات الدّراسة.

و فيما يلي، عرض للنتائج المتحصّل عليها بعد تطبيق اختبار " ت "، حيث سنقوم في بادئ الأمر بإبراز الفروق في اتّجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين ككلّ، بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية مُجتمعة، ثم نتطرّق إلى نتائج الفروق في الاتجاهات نحو التمكين بأبعاده بين المجموعتين من المؤسسات، في كلّ بُعد من أبعاد الميزة التنافسية على حدى.

الفرع الأول: الفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين ككلّ بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية مُجتمعة.

فيما يلي نتائج اختبار " ت " للفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين ككلّ بين مجموعتي المؤسسات ذات التحسّن المرتفع، و المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة:

الجدول رقم (35): قيمة " ت " و دلالتها الإحصائية للفروق في اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين ككلّ بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية مُجتمعة

المعاملات الإحصائية / التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية	عدد المؤسسات	عدد المسيّرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة و دلالتها
تحسّن مرتفع	**06**	**34**	**1706**	**50.18**	**10.58**	**6.00****
تحسّن ضعيف	**09**	**48**	**1809**	**37.69**	**7.12**	

****قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 2.62**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (35) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين ككلّ بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة، لصالح المؤسسات التي تحقّق مستويات مرتفعة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية ككلّ،

حيث بلغت قيمة " ت " المحسوبة (6.00)، و هي أكبر من قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدّلالة (0.01)، و المقدّرة ب (2.62).

بعبارة أخرى، فإن قيمة " ت " التي جاءت دالة إحصائيا، تثبت أن هناك فروقا جوهرية بين المجموعتين من المؤسسات، إذ جاء المتوسط الحسابي لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين ككلّ في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة، أكبر من المتوسط الحسابي لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين ككلّ في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (50.18 > 37.69)، أي أن المؤسسات التي تحقّق مستويات مرتفعة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية، نجد أن مسيّريها لديهم اتجاهات عالية نحو التمكين ككلّ، بعكس المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية، التي يتميّز مسيّروها باتّجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين.

الفرع الثاني:الفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية كلّ على حدى.

نقوم في هذا الجزء بعرض نتائج اختبار " ت " للفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في القرارات، العمل الجماعي)، بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم و الإبداع).

أ-الفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد التكلفة.

يبرز الجدول التالي نتائج اختبار " ت " الخاصة بالفروق في اتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين المجموعتين من المؤسسات:

الجدول رقم (36): قيمة " ت " و دلالتها الإحصائية للفروق في اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد التكلفة

	التكلفـة										
	تحسّن مرتفع					تحسّن ضعيف					
المعاملات الإحصائية / الاتجاهات نحو التمكين	عدد المؤسسات	عدد المسيّرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المؤسسات	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة و دلالتها
المشاركة في المعلومات	05	27	450	16.67	8.12	10	55	617	11.21	5.53	**3.16
الاستقلالية و المشاركة في القرارات			665	24.62	7.93			891	16.20	5.81	**4.89
العمل الجماعي			371	13.75	8.04			521	9.47	3.73	**2.64
المجموع			1486	55.03	11.04			2029	36.89	10.26	**7.17

قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 2.62

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتّضح من الجدول رقم (36) أن قيم " ت " المحسوبة جاءت دالة إحصائيا، و تشير هذه القيم إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع، و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد التكلفة، لصالح المؤسسات التي تحقّق مستويات مرتفعة من التحسّن في هذا البعد، حيث بلغت قيمة " ت " المحسوبة في بُعد المشاركة في المعلومات (3.16)، في بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات (4.89)، في بُعد العمل الجماعي (2.64)، و في الكلّي (7.10)، و هي كلّها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، إذ أنها أكبر من قيمة " ت " الجدولية و المقدّرة ب (2.62).

بصفة أخرى، فإن هناك تباعدا كبيرا بين المجموعتين من المؤسسات، إذ جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في بُعد التكلفة، و هي على التوالي (16.67)، (24.62)، (13.35) و الكلّي (55.03)، جاءت أكبر من المتوسطات الحسابية لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في البُعد ذاته، و هي على التوالي (11.21)، (16.20)، (9.47)، و الكلّي (36.89)، أي أن المؤسسات التي تحقّق مستويات مرتفعة من التحسّن في بُعد التكلفة، فإن مسيّريها يتميّزون باتجاهاتهم العالية نحو التمكين بأبعاده، بينما المؤسسات التي تحقّق مستويات ضعيفة من التحسّن في بُعد التكلفة، فإن لدى مسيّريها اتجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده.

ب- الفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد الجودة.

نعرض في هذا الجزء نتائج اختبار " ت " المتعلّقة بالفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، بين المجموعتين من المؤسسات، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (37): قيمة " ت " و دلالتها الإحصائية للفروق في اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد الجودة.

المعاملات الإحصائية / الاتجاهات نحو التمكين	الـجودة										
	تحسّن مرتفع					تحسّن ضعيف					
	عدد المؤسسات	عدد المسيّرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المؤسسات	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة و دلالتها
المشاركة في المعلومات	07	38	568	14.95	4.64	08	44	499	11.34	5.13	**3.34
الاستقلالية و المشاركة في القرارات			803	21.13	4.85			753	17.11	5.75	**3.43
العمل الجماعي			458	12.05	3.17			434	9.86	4.05	**2.77
المجموع			1829	48.13	8.52			1686	38.32	9.73	**4.88

**قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 2.62

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (37) أن قيمة " ت " المحسوبة بلغت في بُعد المشاركة في المعلومات (3.34)، في بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات (3.43)، في بُعد العمل الجماعي (2.77)، أمّا في الكلّي فبلغت (4.88)، و هي كلّها قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث أنها أكبر من قيمة " ت " الجدولية التي تساوي (2.62)، ممّا يثبت وجود فروق في اتجاهات المسيّرين نحو تطبيق التمكين بأبعاده بين المجموعتين من المؤسسات، لصالح تلك ذات التحسّن المرتفع في بُعد الجودة.

بشكل آخر، فإن هناك اختلاف فروقا جوهرية بين المجموعتين من المؤسسات، إذ جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في بُعد الجودة، و هي على التوالي (14.95)، (21.13)، (12.05)، و الكلّي (48.13)، جاءت أكبر من المتوسطات الحسابية لاتجاهات المسيّرين نحو تطبيق التمكين بأبعاده في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في نفس البُعد، و التي بلغت على التوالي (11.34)،

(17.11)، (9.86)، و الكلّي (38.32)، أي أن المؤسسات التي وصلت إلى مستويات مرتفعة من التحسن في بُعد الجودة، يتّسم المسيّرون فيها باتجاهاتهم العالية نحو تطبيق التمكين بأبعاده، في حين أن مسيّري المؤسسات التي تحقّق مستوى ضعيف من التحسّن في بُعد الجودة، لديهم اتجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده.

ج-الفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد المرونة.

يوضّح الجدول الموالي نتائج اختبار " ت " الخاصة بالفروق في اتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين المجموعتين من المؤسسات:

الجدول رقم (38): قيمة " ت "و دلالتها الإحصائية للفروق في اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد المرونة

	المُرونة										
	تحسّن مرتفع					تحسّن ضعيف					
المعاملات الإحصائية / الاتجاهات نحو التمكين	عدد المؤسسات	عدد المسيّرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المؤسسات	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة و دلالتها
المشاركة في المعلومات	05	29	468	16.14	5.13	10	53	599	11.30	4.07	**4.40
الاستقلالية و المشاركة في القرارات			688	23.72	7.18			868	16.38	6.93	**4.47
العمل الجماعي			378	13.03	4.05			514	9.70	7.56	*2.60
المجموع			1534	52.90	7.83			1981	37.38	11.87	**7.12

**قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 2.62

*قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 = 1.98

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (38) إلى أن قيم " ت " المحسوبة جاءت ذات دلالة إحصائية عند المستويين (0.01) و (0.05)، و هي تدلّ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين المجموعتين من المؤسسات، لصالح المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في بُعد المرونة، حيث بلغت هذه قيم " ت " في بعد المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، و الكلّي، على التوالي (4.40)، (4.47)، (7.12)، و هي كلّها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)، أمّا في بُعد العمل الجماعي، فقد كانت قيمة " ت " المحسوبة دالة إحصائيا

عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت (2.60)، و هي أكبر من القيمة الجدولية التي تقدّر ب (1.98).

بعبارة أخرى، فإن هناك تباعدا كبيرا بين المجموعتين من المؤسسات، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في بُعد المرونة، و هي على التوالي (16.14)، (23.72)، (13.03)، و الكلّي (52.90)، جاءت أكبر من المتوسطات الحسابية لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في نفس بُعد، و التي قدّرت على التوالي ب (11.30)، (16.38)، (9.70)، و الكلّي (37.38)، أي أن المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في بُعد المرونة يتميّز المسيّرون فيها باتجاهاتهم العالية نحو تطبيق التمكين بأبعاده، على عكس المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في بُعد المرونة، التي يتّسم مسيّروها باتجاهات ضعيفة حو تطبيق التمكين بأبعاده.

د-<u>الفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد التسليم.</u>

نتطرّق الآن إلى نتائج اختبار " ت " المرتبطة بالفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، بين المجموعتين من المؤسسات، من خلال الجدول التالي:

<u>الجدول رقم (39): قيمة " ت "و دلالتها الإحصائية للفروق في اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد التسليم</u>

	التسليم										
	تحسّن مرتفع					تحسّن ضعيف					
المعاملات الإحصائية / الاتجاهات نحو التمكين	عدد المؤسسات	عدد المسيّرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المؤسسات	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة و دلالتها
المشاركة في المعلومات	07	39	572	14.67	6.81	08	43	495	11.51	7.04	*2.06
الاستقلالية و المشاركة في القرارات			822	21.08	6.07			734	17.07	7.12	**2.75
العمل الجماعي			467	11.97	3.89			425	9.88	4.14	*2.35
المجموع			1861	47.72	9.91			1654	38.46	7.42	**4.75

**قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 2.62

*قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 = 1.98

<u>**المصدر**</u>: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (39) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين مجموعة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و مجموعة المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في بُعد التسليم، لصالح المجموعة التحسّن المرتفع، حيث جاءت قيم " ت " المحسوبة دالة إحصائيا عند كل من المستويين (0.01) و (0.05)، فقد بلغت في بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات (2.75)، و في الكلّي (4.74)، و هي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، إذ أنها أكبر من قيمة " ت " الجدولية و التي تساوي (2.62)، بينما قدّرت قيم " ت " المحسوبة في بُعد المشاركة في المعلومات (2.06)، و في بُعد العمل الجماعي (2.35)، و هي قيم دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث أنها أكبر من قيمة " ت " الجدولية و التي تساوي (1.98).

بصفة أخرى، فإن هناك تباعد جوهري بين المجموعتين من المؤسسات، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في بُعد التسليم، و هي على التوالي (14.67)ن (21.08)، (11.97)، و الكلّي (47.72)، جاءت كلّها أكبر من المتوسطات الحسابية لاتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في ذات البُعد، حيث بلغت على التوالي (11.51)، (17.07)، (9.88)، و الكلّي (38.46)، أي أن اتجاهات المسيّرين نحو تطبيق التمكين بأبعاده عالية في المؤسسات التي تحقّق مستويات مرتفعة من التحسّن في بُعد التسليم، بينما هي ضعيفة في المؤسسات التي تحقّق مستويات ضعيفة من التحسّن في هذا البُعد.

هـ -<u>الفروق في اتجاهات مسيّري الدّراسة نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد الإبداع.</u>

يبرز الجدول التالي نتائج اختبار " ت " الخاصة بالفروق في اتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين المجموعتين من المؤسسات:

الجدول رقم (40): قيمة " ت " و دلالتها الإحصائية للفروق في اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده بين المؤسسات ذات التحسن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد الإبداع.

	الإبداع										
	تحسّن مرتفع					تحسّن ضعيف					
المعاملات الإحصائية / الاتجاهات نحو التمكين	عدد المؤسسات	عدد المسيّرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المؤسسات	عدد المسيرين (ن)	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة و دلالتها
المشاركة في المعلومات	04	23	390	16.86	5.07	11	59	677	11.47	8.05	**3.62
الاستقلالية و المشاركة في القرارات			573	24.91	6.67			983	16.66	9.52	**4.43
العمل الجماعي			318	13.83	4.17			574	9.73	6.96	**3.25
المجموع			1281	55.69	7.69			2234	37.86	9.82	**8.70

قيمة " ت " الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 = 2.62

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضّح الجدول رقم (40) أن قيم " ت " المحسوبة هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، و هذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المسيّرين نحو التمكين بين مجموعة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع، و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في بُعد الإبداع، لصالح مجموعة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع، حيث بلغت قيم " ت " المحسوبة في بُعد المشاركة في المعلومات (3.62)، في بُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات (4.43)، في بُعد العمل الجماعي (3.25)، و في الكلّي (8.70)، و هي كلّها أكبر من قيمة " ت " الجدولية، المقدّرة ب (2.62).

بشكل آخر، فإن هناك فروقا جوهرية بين المجموعتين من المؤسسات، إذ جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن المرتفع في بُعد الإبداع، و هي على التوالي (16.86)، (24.91)، (13.83)، و الكلّي (55.69)، جاءت أكبر من المتوسطات الحسابية لاتجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده في مجموعة المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في نفس البُعد، و التي بلغت على التوالي (11.47)، (16.66)، (9.73)، و الكلّي (37.86). أي أن المؤسسات التي تحقّق مستويات مرتفعة من التحسّن في بُعد الإبداع يحقّق المسيّرون فيها اتجاهات عالية نحو تطبيق التمكين بأبعاده، في حين يحقّق المسيّرون في المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في بُعد الإبداع اتجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدّراسة الميدانية.

بعد أن عرضنا في المبحث السابق نتائج الدراسة الميدانية، سوف نقوم في هذا المبحث بمناقشة و تحليل هذه النتائج، و المتعلّقة بكلّ فرضية من فرضيات الدراسة الميدانية الموضوعة، و هذا قصد تحقيق أهداف هذه الدراسة، و الخروج بتحليل يمكّننا من الإجابة بشكل صحيح و دقيق على مشكلة الدراسة المطروحة.

المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الأولى للدّراسة الميدانية.

تنصّ الفرضية الأولى للدّراسة الميدانية على ما يلي:

«هناك اختلاف في اتّجاهات مُسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو تطبيق التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي)، حيث تتباين هذه الاتّجاهات حسب المُتغيّرات الشخصية و الوظيفية (سنوات الخبرة كمُسيّر، المُؤهّل العلمي، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة)».

بالنسبة للشطر الأول من الفرضية، فقد أثبتت نتائج الدراسة وجود اختلاف جوهري في اتّجاهات مسيّري مؤسسات الدراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي)، حيث أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المُسيّرين ذوي الاتّجاهات العالية و نظرائهم ذوي الاتّجاهات الضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده. لكن يمكن القول بشكل عام أن معظم مُسيّري مؤسسات الدراسة لديهم اتّجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، و يمكن تفسير هذه النتيجة كما يلي:

-**بالنسبة لبُعد المشاركة في المعلومات:**

بيّنت نتائج الدراسة أن معظم المُسيّرين محلّ الدراسة لديهم اتّجاهات ضعيفة نحو مشاركة العاملين في المعلومات، خاصة عندما يتعلّق الأمر بإعلام العاملين بكلّ ما يحدث من مستجدّات، و إخبارهم بالمعلومات الهامّة الخاصة بالمؤسسة، و مُصارحتهم بجميع النتائج و الأرقام و الإنجازات و الإخفاقات المُحقّقة، و تشجيع الاتّصالات غير الرسمية و اللّقاءات و الاجتماعات التّلقائية لتبادل الأفكار و المعلومات، و يمكن أن نفسّر هذا أساسا بضعف عامل الثقة بين الإدارة و العاملين و التي تُعتبر عنصرا أساسيا لانسياب و تبادل المعلومات، و غياب ثقافة المشاركة في المعلومات و تبادلها في المؤسسة، و سيطرة فكرة السريّة فيها، و كذلك اعتقاد المُسيّرين محلّ الدراسة بوجود معلومات خاصّة و لا دخل للعاملين فيها من وجهة نظرهم، و اعتمادهم على مبدأ عدم كشف جميع الأمور للموظّفين و خاصة تلك المتعلّقة بالجانب المالي، أيضا اعتقاد المُسيّرين بأن الأفراد في المستويات التنفيذية يُؤدّون مهامهم

بشكل ميكانيكي مُجرّد و لا يحتاجون إلى المعلومات و المعارف حول غايات المؤسسة و طموحاتها و ما قد يعود عليهم من فوائد.

و بالإضافة إلى ما تمّ ذكره، يمكن تفسير ضعف اتّجاهات معظم مسيّري مؤسسات الدراسة نحو مشاركة العاملين في المعلومات إلى الاعتماد على نظم الاتّصالات الرّسمية و الخطاب الرّسمي فقط، الذي يُرسّخ انعدام الصّراحة و الوضوح، و عدم إقامة و تشجيع اللّقاءات و الاجتماعات غير الرسمية و التي تُعزّز الحوار و المناقشة و تبادل الأفكار و المقترحات، و كذلك انقطاع المُسيّرين عن اجتماعات المرؤوسين في الإدارة الدّنيا لانشغالهم بأمور أخرى تُعيقهم عن لقاء هؤلاء المرؤوسين لبثّ الروح المعنوية و إيصال رسالة المؤسسة و أهدافها و رؤيتها.

-بالنسبة لبُعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات:

أبرزت نتائج الدراسة أن أغلبية المُسيّرين موضوع الدّراسة لديهم اتّجاهات ضعيفة نحو منح العاملين الاستقلالية و إشراكهم في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، سواء ارتبط الأمر بالمشاركة في التخطيط و وضع أهداف العمل، أو إعطاء العاملين الفرصة الكافية لتنفيذ عملهم باستقلالية، أو ترك المجال لهم لاختيار أسلوب العمل المناسب لهم و وضع الجداول الزمنية و اتّخاذ أي إجراء من شأنه تحسين جودة أدائهم دون العودة لرؤسائهم، أو منحهم فرصة التجريب و التغيير في طرق العمل المعروفة و السماح بهامش من الخطأ و المخاطرة، أو إعطائهم السلطات المناسبة للرقابة الذاتية، و يمكن تفسير كلّ هذا بتفضيل المُسيّرين محلّ الدراسة لأسلوب القيادة الإدارية التقليدية، و عدم رغبتهم في التغيير و تحمّل المخاطرة، و خوفهم من فقدان وظائفهم و سلطتهم، كما لا ننس أن مُعظم هؤلاء المُسيّرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوّة و السّلطة و في الغالب يكونون غير راغبين في التخلّي عنها أو جزء منها، بالإضافة إلى سيطرة ثقافة التحكّم الموجّهة للمهام و الأدوار، و عدم استعداد المُسيّرين للسّماح بزيادة تحكّم العاملين في عملهم، و اعتقادهم بأن الضّبط و الرقابة المتشدّدة هي الوسيلة الناجحة لضمان تحقيق الأهداف.

من جهة أخرى، يمكن تفسير ضعف اتّجاهات معظم المسيّرين موضوع الدراسة نحو منح العاملين الاستقلالية في العمل، بخوفهم من انتشار الفوضى بسبب تساوي مفهومي الاستقلالية في العمل و الفوضى لديهم، و قلقهم من إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، بحيث يتمّ اتّخاذ القرارات بناء على أسس شخصية و ليس على مبرّرات منطقية و موضوعية، بالإضافة إلى مسألة زيادة العبء و المسئولية على عاملين غير قادرين عليها من وجهة نظر المُسيّرين، و الخوف من مقاومة العاملين أو بعضا منهم لأي برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسئوليات جديدة و يُحمّلهم المسائلة.

-بالنسبة لبُعد العمل الجماعي:

أشارت نتائج الدراسة أن معظم المسيّرين محلّ الدراسة لديهم اتّجاهات ضعيفة نحو تبنّي العمل الجماعي، خاصة عندما يتعلّق الأمر بالمشاركة الجماعية للعاملين في حلّ مشاكل العمل من خلال التشاور و الحوار، و الحرص على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي و التفاعل، و مكافأة العاملين على مبادراتهم و إنجازاتهم بشكل جماعي، و يمكن تفسير هذا بعدم وعي و إدراك المُسيّرين موضوع الدّراسة لأهمية العمل الجماعي و دوره في تحقيق الأهداف، و غياب أو ضعف الثقافة المشجّعة للروح الجماعية و التعاون و التفكير و حلّ مشاكل العمل جماعيا و نبذ الأنانية و التفرّد بالنجاح و الإنجاز، و عدم الإيمان بأسلوب المشاركة في الثّواب و العقاب، بالإضافة إلى عدم الرّغبة في تغيير أساليب العمل التقليدية، و عدم الرّغبة كذلك في إعادة تصميم العمل لجعله جماعيا، و الاعتماد المستمر على هياكل تنظيمية معقّدة تعيق التواصل و التعاون.

من جانب آخر، يمكن تفسير ضعف اتّجاهات أغلب مسيّري مؤسسات الدراسة نحو تبني العمل الجماعي، بخوفهم من زيادة الصّراع و تفشّي النّزاع بين العاملين، و عدم القدرة على إدارة هذه الصّراعات في حال وقوعها، و قلقهم من إمكانية تركيز بعض العاملين على النجاح الشخصي و تفضيله على عمل الفريق أو الجماعة، و الخوف من انتشار التكتّلات و التحيّز، بالإضافة إلى قلقهم من زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل جماعيا، و اعتقادهم بأنه يؤدي إلى زيادة في التكاليف التي تتحمّلها المؤسسة نتيجة تدريب الأفراد على العمل بشكل جماعي.

أمّا فيما يخصّ الشطر الثاني من فرضية الدراسة الميدانية الأولى الذي ينصّ على وجود تباين في اتّجاهات مسيّري مؤسسات الدراسة نحو التمكين بأبعاده يُعزى للمتغيّرات الشخصية و الوظيفية (المُؤهّل العلمي، سنوات الخبرة كمُسيّر، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة)، فيمكن تحليل و مناقشة نتائج هذه الفرضية كما يلي:

*أثبتت نتائج الدّراسة عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتّجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده يُعزى للمُؤهّل العلمي (أقل من ليسانس، ليسانس فأكثر)، و تبرز هذه النتيجة أن اتّجاهات مسيّري مؤسسات الدراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، سواء تعلّق الأمر بمشاركة العاملين في المعلومات، أو منحهم الاستقلالية و إشراكهم في القرارات، أو تبني العمل الجماعي، لا تختلف باختلاف المُؤهّل العلمي، حيث أن المُسيّرين الذين لديهم مؤهّل علمي أقلّ من ليسانس أو ليسانس فأكثر، لهم نفس الاتّجاه نحو التمكين بأبعاده.

*أبرزت نتائج الدّراسة وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتّجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده يُعزى لسنوات الخبرة كمُسيّر (أقلّ من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) لصالح المُسيّرين ذوي الخبرة في الإدارة تمتدّ ل 10 سنوات فأكثر، و تبيّن هذه النتيجة أن اتجاهات مُسيّري مؤسسات الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، سواء تعلّق الأمر بمشاركة العاملين في المعلومات، أو منحهم الاستقلالية و إشراكهم في القرارات، أو تبنّي العمل الجماعي، تختلف باختلاف سنوات الخبرة في مجال التسيير، و كتفسير لهذه النتيجة يمكن القول بأن المُسيّر و بمرور الزمن و تراكم الخبرة لديه، يزداد وعيه و إدراكه بأهمية إعلام الموظّفين بالمعلومات المختلفة المتعلّقة بالمؤسسة، و منحهم حرية التصرّف بالدرجة المناسبة لأداء مهامهم، و تشجيع العمل الجماعي بأسلوب الفريق، و يزداد اعتقاده بأهمية هذه الأبعاد في تحقيق النجاح.

و تجدر الإشارة أن نتائج الدراسة أبرزت كذلك أنه كلّما زادت الخبرة في مجال التسيير بالنسبة لأفراد الدراسة، كلّما كنت اتجاهاتهم أعلى نحو مشاركة العاملين في المعلومات و منحهم الاستقلالية، أكثر من اتجاهاتهم نحو تبنّي العمل الجماعي، إذ جاءت النتائج دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 بالنسبة لبُعدي المشاركة في المعلومات و الاستقلالية، بينما جاءت دالة عند مستوى الثقة 0.05 بالنسبة لبُعد العمل الجماعي.

*أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتّجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده يُعزى لملكية المؤسسة (عمومية، خاصة)، و توضّح هذه النتيجة أن اتّجاهات المسيّرين محلّ الدراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، سواء تعلّق الأمر بمشاركة العاملين بالمعلومات، أو منحهم الاستقلالية و إشراكهم في القرارات، أو تبنّي العمل الجماعي، لا تختلف باختلاف طبيعة ملكية المؤسسة التي يعملون بها، بحيث أن المُسيّرين موضوع الدّراسة سواء كانوا يعملون في مؤسسات عمومية أو مؤسسات خاصة، فإن هذا لا يؤثّر على اتّجاهاتهم نحو تطبيق التمكين.

*بيّنت نتائج الدّراسة عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية نحو التمكين بأبعاده يُعزى لحجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة)، و تشير هذه النتيجة أن اتجاهات المسيّرين موضوع الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، سواء ارتبط الأمر بمشاركة العاملين في المعلومات، أو منحهم الاستقلالية و إشراكهم في القرارات، أو تبنّي العمل الجماعي، لا تختلف باختلاف حجم المؤسسات التي يتواجدون بها، بحيث أن المسيّرين المتواجدين بمؤسسات كبيرة كانت أو متوسّطة الحجم، لديهم نفس الاتّجاهات نحو تطبيق التمكين.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية للدّراسة الميدانية.

تنصّ الفرضية الثانية للدّراسة الميدانية على ما يلي:

« يوجد مستويات مختلفة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) لدى المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى ».

و قد أثبتت نتائج الدّراسة أن هناك اختلاف في مستويات التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث سجّلت فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية، سواء تعلّق الأمر بالتكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، أو الإبداع. و يمكن تفسير هذه الفروق باختلاف الإمكانيات المالية و أساليب التسيير بين مجموعتي المؤسسات محلّ الدّراسة، و كذلك اختلاف التكنولوجيا المستخدمة و مناهج و طرق الاستثمار في الموارد البشرية و إدارتها.

و تجدر الإشارة أن الفروق في مستويات التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية كانت أكبر بالنسبة لبُعد الإبداع، إذ كانت هذه الفروق دالة عند مستوى المعنوية 0.01 بالنسبة لهذا البُعد، في حين كانت الفروق في الأبعاد الأخرى دالة عند مستوى المعنوية 0.05. و يمكن تفسير هذا بأن اختلاف الإمكانيات المالية و التكنولوجيا و المستخدمة و أساليب التسيير، و كذلك الاختلاف في مناهج الاستثمار في الموارد البشرية، بين مجموعتي المؤسسات المعنيّة، يؤثّر في بُعد الإبداع بشكل أكبر من باقي أبعاد الميزة التنافسية الأخرى، سواء تعلّق الأمر بالتكلفة أو الجودة أو المرونة أو التسليم، و هذا نظرا لأن عنصر الإبداع يُعدّ الأساس في بلوغ التميّز، كما يقود تحقيقه إلى تحقيق باقي أبعاد الميزة التنافسية المذكورة، كما رأينا ذلك في الجانب النظري من هذه الدّراسة.

بالمقابل، يمكننا القول بأنه و بالرّغم من وجود فروق في مستويات التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية بين المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، و لكن و بشكل عام، فإن هناك ضعفا في مستوى التحسّن لدى معظم المؤسسات المدروسة، بدليل أن المتوسّط الحسابي لمستوى التحسّن الكلّي جاء أقل من متوسّط الدرجة المثالية، و يمكن تفسير هذا الضعف المسجّل لدى أغلبية مؤسسات الدّراسة في النقاط التالية:

- ضعف الإمكانيات المالية؛
- ضعف الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة؛
- عدم التماشي مع الأساليب و الفلسفات الإدارية الحديثة؛

- ضعف الاستثمار في العنصر البشري باعتباره أهم مصدر لتحقيق و تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها الأساسية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة للدّراسة الميدانية.

تنصّ الفرضية الثالثة للدّراسة الميدانية على ما يلي:

« يوجد فروق في اتّجاهات مُسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده، ما بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية ».

و قد أثبتت نتائج الدّراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في اتّجاهات مُسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده، ما بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية، حيث بيّنت نتائج التحليل الإحصائي أن مجموعة المؤسسات التي تحقّق مستويات مرتفعة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، فإن مُسيّريها يتّجهون بشكل أكبر نحو مشاركة العاملين في المعلومات و منحهم حرية التصرّف و الاستقلالية و تبنّي العمل الجماعي، مقارنة بمجموعة المؤسسات التي تحقّق مستويات ضعيفة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية المذكورة، و التي يتميّز مُسيّروها باتّجاهاتهم الضعيفة تطبيق التمكين بأبعاده السابقة، و تقود هذه النتيجة إلى القول بأن هناك تأثيرا طرديا لاتّجاهات مُسيّري مؤسسات الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، حيث كلّما كانت الاتّجاهات نحو التمكين عالية كلّما أدّى ذلك إلى ارتفاع مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية، و العكس صحيح، أي أنه كلّما كانت اتّجاهات المسيّرين ضعيفة نحو التمكين بأبعاده، كان مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية ضعيف، و يمكن مناقشة و تحليل و تفسير هذه النتائج لكلّ بعد من أبعاد الميزة التنافسية على حدى كما يلي:

–أبرزت نتائج الدّراسة أن هناك تأثيرا طرديا لاتّجاهات مُسيّري مؤسسات البحث نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسّن في بُعد التكلفة (أي أنه كلّما كانت اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده عالية كلّما أدّى ذلك إلى ارتفاع مستوى التحسّن في بُعد التكلفة و العكس صحيح)، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلّما قام المسيّرون بمشاركة عامليهم في المعلومات و منحهم الدّرجة المناسبة من الاستقلالية في العمل و تبنّي العمل الجماعي، كلّما أدّى ذلك إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم و إحساسهم بالانتماء لمؤسساتهم و ارتفاع درجة رضاهم الوظيفي، و هذا ما يقود إلى تقليص و تحسّن تكاليف الغياب و دوران العمل و تكاليف الأخطاء و الضياع، بالإضافة إلى أن الالتزام و روح المسئولية التي تتولّد لدى العاملين نتيجة تمكينهم، تؤدّي إلى تقليص تكاليف الرّقابة. و العكس صحيح.

– بيّنت نتائج الدّراسة أن هناك تأثيرا طرديا لاتّجاهات مُسيّري مؤسسات البحث نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسّن في بُعد الجودة (أي أنه كلّما كانت اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده عالية كلّما أدّى ذلك إلى ارتفاع مستوى التحسّن في بُعد الجودة و العكس صحيح)، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلّما التزم مسيّروا المؤسسات بمشاركة الموظّفين في المعلومات و إشراكهم في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، و خاصة القرارات المتعلّقة بالإجراءات التي من شأنها زيادة جودة الأداء، كلّما أدّى ذلك إلى زيادة التزام العاملين بتحقيق أهداف المؤسسة و الإنجاز حسب رغبات الزبائن، و يقود هذا إلى زيادة رضا الزبائن و انخفاض معدّل الشكاوي و مردودات السّلع، كما أن المُسيّرين و بتشجيعهم للعمل الجماعي فإنهم يحقّقون رضا أكبر لموظّفيهم، الأمر الذي يقود إلى زيادة الرّغبة في تحسين الأداء و العمل بتفوّق. و العكس صحيح.

– أوضحت نتائج الدّراسة أن هناك تأثيرا طرديا لاتّجاهات مُسيّري مؤسسات البحث نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسّن في بُعد المرونة (أي أنه كلّما كانت اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده عالية كلّما أدّى ذلك إلى ارتفاع مستوى التحسّن في بُعد المرونة و العكس صحيح)، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التزام المسيّرين بمشاركة العاملين في المعلومات يقود إلى فهم العاملين و زيادة مرونتهم في التكيّف و إجراء التغييرات في مواصفات المنتجات حسب أذواق الزبائن، كما أن الاستقلالية في العمل و المشاركة في القرارات تؤدّي إلى سرعة ردود الفعل و الاستجابة لاحتياجات و متطلّبات الزبائن، إضافة إلى أن العمل الجماعي و التعاون و المشاركة في حلّ مشاكل العمل يزيد من مرونة الأداء. و العكس صحيح.

و تجدر الإشارة إلى أن نتائج التحليل الإحصائي أبرزت أن كلاً من المشاركة في المعلومات و الاستقلالية في العمل، تؤثّر في مستوى المرونة أكثر من العمل الجماعي، إذ جاءت النتائج دالة إحصائيا بالنسبة للبُعد الأول و الثاني عند مستوى المعنوية 0.01، بينما جاءت دالّة إحصائيا بالنسبة للبُعد الثالث عند مستوى المعنوية 0.05، و هذا يدلّ على أن توفّر المعلومات للعاملين و تمتّعهم بالدرجة الكافية من حرية التصرّف في عملهم، يقودهم إلى زيادة مرونة أدائهم بشكل أكبر منه عند عملهم بشكل جماعي، و هذا طبيعي، نظرا لأن الأساس في تحقيق المرونة في العمل هو توفّر المعرفة الكافية لدى العاملين، و قدرتهم على اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم باستقلالية دون الرّجوع في كلّ مرة إلى مدير أعلى في السُلّم الوظيفي.

– أثبتت نتائج الدّراسة أن هناك تأثيرا طرديا لاتّجاهات مُسيّري مؤسسات البحث نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسّن في بُعد التسليم (أي أنه كلّما كانت اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده عالية كلّما أدّى ذلك إلى ارتفاع مستوى التحسّن في بُعد التسليم و العكس صحيح)، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة

بأن مشاركة المسيّرين للعاملين في المعلومات، خاصة تلك المتعلّقة بالزبائن و رغباتهم، تقود إلى التزام أكبر من هؤلاء العاملين فيما يخصّ مواعيد تسليم مختلف الطلبيات، العادية منها و الطّارئة، كما أن قدرة العاملين على اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم بدرجة مناسبة من الاستقلالية تؤدّي إلى سرعة الإنجاز و تخفيض الوقت اللاّزم لاتّخاذ القرار و تسليم أسرع للزبون، بالإضافة إلى أن العمل الجماعي ضمن أسلوب الفريق يساعد على التحكّم في العمل بشكل أكبر، و بالتالي الالتزام بمواعيد التسليم المحدّدة. و العكس صحيح.

و نشير إلى أن نتائج التحليل الإحصائي أبرزت أن بعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات، يؤثّر في بعد التسليم أكثر من المشاركة في المعلومات و العمل الجماعي، إذ جاءت النتائج دالة إحصائيا بالنسبة للاستقلالية عند مستوى المعنوية 0.01، بينما جاءت دالّة إحصائيا بالنسبة لكلّ من البُعدين الآخرين عند مستوى المعنوية 0.05، هذا يعني أن حرية التصرّف و الاستقلالية في العمل تؤثّر على سرعة التسليم بشكل أكبر من توفّر المعلومات و العمل الجماعي، و هذا ما يثبت أن القدرة على اتّخاذ العاملين للقرارات المتعلّقة بأعمالهم من دون الرّجوع في كلّ مرة إلى رؤسائهم، و شعورهم بالحرية في الوظيفة، يقود إلى خفض وقت تسليم مختلف الطلبيات بدرجة أعلى من توفير المعلومات للعاملين و عملهم بشكل جماعي، و ذلك نظرا لأن تحقيق السّرعة في التسليم للزبائن يعتمد بشكل أكبر على السّرعة و المرونة في اتّخاذ القرارات، مقارنة مع توفير المعلومات للعاملين و تشجيعهم على العمل بأسلوب الفريق.

– أبرزت نتائج الدّراسة أن هناك تأثيرا طرديا لاتّجاهات مُسيّري مؤسسات البحث نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسّن في بُعد الإبداع (أي أنه كلّما كانت اتّجاهات المسيّرين نحو التمكين بأبعاده عالية كلّما أدّى ذلك إلى ارتفاع مستوى التحسّن في بُعد الإبداع و العكس صحيح)، حيث تقود هذه النتيجة إلى القول بأن التزام المسيّرين بمشاركة العاملين في المعلومات يزيد من فرص الإبداع، بالاستفادة من مهارات العاملين و خبراتهم في تطوير المنتجات و العمليات و الخدمات، كما أن منح العاملين الدرجة المناسبة من الاستقلالية في العمل يزيد من الشعور بالانتماء، و يشجّع المبادرة و المساهمة و التفكير الخلاّق، بالإضافة إلى أن تشجيع العمل الجماعي من طرف المسيّرين يزيد من فرص مشاركة العاملين و تحقيق رضاهم، و يقودهم إلى استخدام مهاراتهم إلى الحدّ الأقصى و تحقيق الإبداع في الأداء. و العكس صحيح.

من كل ما سبق، نستطيع أن نقول بأن اتّجاهات مسيّري مؤسسات الدّراسة نحو تمكين العاملين بأبعاده، سواء تعلّق الأمر بمشاركة العاملين في المعلومات، أو منحهم الاستقلالية و إشراكهم في اتّخاذ

القرارات، و تبنّي العمل الجماعي، تؤثّر بشكل طردي على مستويات التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، حيث تتأثّر بذلك سلوكيات العاملين و ممارساتهم اليومية، ممّا ينعكس بشكل مباشر على أبعاد الميزة التنافسية، سواء التكلفة، أو الجودة، أو المرونة، أو التسليم، أو الإبداع، و ذلك لما للعنصر البشري الفعّال من أهمية في تحقيق و تعزيز التفوّق التنافسي و التميّز.

خلاصة الفصل.

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط ما تمّ تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي، حيث قمنا بدراسة تأثير اتّجاهات المُسيّرين نحو التمكين على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدّفلى، و قد اعتمدنا على الاستبيان لإجراء هذه الدّراسة، استقينا فقراته من الجانب النظري لها، كما قمنا باختبار ثبات و صدق أداة الدّراسة عن طريق إجراء الاختبار و إعادة الاختبار، و بعد أن تأكّدنا من أن أداة دراستنا صالحة لقياس المتغيّرات المستقلّة و التّابعة، قمنا بتوزيعها على أفراد الدّراسة من خلال المقابلة و تسليم الاستبيانات باليد لضمان وصولها و لشرح و توضيح ما هو غامض من عبارات، و قد تمكنّا من استرجاع ما نسبته 92.13 % من مجموع الاستبيانات الموزّعة، كانت كلّها صالحة للتحليل، كما قُمنا بعد ذلك بالاعتماد على خطة تحليل إحصائي متكاملة تحوي العديد من الاختبارات الوصفية و الاستدلالية لتحليل البيانات المستخرجة من مختلف الاستبيانات المسترجعة.

و بعد عرض و تحليل نتائج الدّراسة الميدانية، توصّلنا إلى أن هناك اختلافا في اتّجاهات مُسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي)، حيث أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المُسيّرين ذوي الاتجاهات العالية و نظرائهم ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو التمكين بأبعاده، إلاّ أن معظم المُسيّرين محلّ الدّراسة كانت اتّجاهاتهم ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده المذكورة، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى ضعف مستوى الثقة بين العاملين و رؤسائهم، و غياب ثقافة المشاركة في المعلومات و القرارات، و تفضيل المُسيّرين لأساليب الإدارة التقليدية، و عدم رغبتهم في التخلّي عن جزء من سلطتهم، و خوفهم من عدم قدرة العاملين على تحمّل المسئوليات الجديدة، بالإضافة إلى عدم الرّغبة في تغيير أساليب العمل.

توصّلنا كذلك إلى عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المُسيّرين محلّ الدّراسة نحو التمكين بأبعاده يُعزى للمؤهل العلمي، و ملكية المؤسسة، و حجم المؤسسة، بينما يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهاتهم نحو التمكين بأبعاده يُعزى لسنوات الخبرة في مجال التسيير، حيث أثبتت النتائج أنه كلّما زادت خبرة المُسيّرين في مجالهم كانت اتجاهاتهم أعلى نحو التمكين.

كما توصّلنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التحسن في أبعاد الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى في آخر ثلاث سنوات (2010، 2011، 2012)، غير أن أغلب هذه المؤسسات تحقّق مستويات ضعيفة من التحسّن في هذه الأبعاد، حيث يمكن تفسير ذلك بضعف الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات، و عم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى

الاعتماد على أساليب تقليدية في إدارة المؤسسات، و عدم التماشي مع المناهج الحديثة خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.

و بالإضافة إلى النتائج السابقة، فقد توصّلنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المُسيّرين محل الدّراسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده ما بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية، حيث أن المؤسسات التي تحقّق مستويات مرتفعة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية يلتزم مُسيّروها بمشاركة العاملين في المعلومات، و منحهم الاستقلالية في العمل، و تبنّي العمل الجماعي، بشكل أعلى من المؤسسات التي تحقّق مستويات ضعيفة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية، التي لا يشجّع فيها المُسيّرون ذلك، و هذا ما يقودنا إلى القول بأن هناك تأثير طردي لاتّجاهات مُسيّري مؤسسات الدّراسة نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

خاتمــة

لقد أضحى التمكين ضرورة حتمية في عصر التحوّلات الاقتصادية و التحدّيات الكبيرة التي تؤثّر و تهدّد كيان مؤسسات الأعمال، فالعولمة و اشتداد حدّة المنافسة و التطوّر التكنولوجي المتسارع و التحوّل إلى اقتصاد المعرفة، و غيرها من الضغوط، فتحت المجال أمام ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري، و الاستجابة السريعة للزبائن، و الاستقلالية، و زيادة مساحة المخاطرة و حرية المبادرة، كما أجبرت الظروف الرّاهنة المؤسسات إلى السّعي الدّائم نحو اكتساب ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء و الاستمرار في المنافسة و تطوير حصّتها السوقية، ميزة تعمل على بنائها بعد تفكير عميق حتى تضمن قدرة تنافسية عالية.

و لأننا نعيش في عصر يعتبر فيه التغيير هو الثابت الوحيد، فإن مصادر و مقوّمات الميزة التنافسية تغيّرت، فلم تعد الأصول المادية و رأس المال و الموارد التكنولوجية صالحة لوحدها في القرن الحادي و العشرين، لأن الميزة تبقى ميزة عندما تتفرّد بها المؤسسة عن الآخرين، و لكن عندما يسهل اقتباسها فإنها تفقد كونها ميزة. من هنا، فإن المصادر و المقوّمات التقليدية للميزة التنافسية تفقد أهمّيتها إذا لم يصاحبها مورد بشري قادر على تعظيم الاستفادة منها.

و لقد أثبتت التجارب الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة، خاصة إذا توفّر البيئة التنظيمية الدّاعمة لهذه الفكرة، و تمّ اعتماد منهجية متكاملة في إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع دورها الجديد في المؤسسة، حيث أن واقع الأعمال الجديد يفرض و بقوة أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية دائمة صعبة التقليد، و قبول مثل هذا الواقع يؤدي بالمؤسسة إلى حتمية إعادة النظر و التفكير في أهدافها و نوعية العاملين فيها، و الأسلوب الذي تُدار به مواردها البشرية، خاصة في مجال توظيف و استخدام طاقاتها الذهنية و الفكرية لتحقيق الإبداع.

بذلك، فإننا و عند الحديث عن المورد البشري كأهمّ ركيزة للميزة التنافسية، فإننا لا نعني بذلك قوّته العضلية أو قدراته الجسمانية، بقدر ما نعني إمكانياته الذهنية و طاقاته التفكيرية. بصفة أخرى، فإن الأمر يتعلّق هنا بالطاقات الكامنة لدى المورد البشري، و التي يجب العمل على تحريرها و استثمارها لتحقيق الإبداع و التجديد المستمر، و هذا هو جوهر عملية التمكين.

و التمكين هو أسلوب إداري حديث، يقوم أساسا على تهيئة الفرص للعاملين بالمؤسسة للمشاركة و الانطلاق، و ذلك باستغلال و استثمار طاقاتهم الذهنية و قدراتهم و مواهبهم و الاستفادة منها و تسخيرها في حلّ مشاكل العمل و زيادة جودة القرارات و تحسين الإنتاجية. و يتمثّل الهدف الأساسي من وراء تطبيقه في الذهاب باتّجاه زرع الثقة في نفس العاملين، و إشعارهم بأنهم عناصر مُهمّة في تحقيق أهداف المؤسسة، و بأنهم شُركاء حقيقيون في ذلك. و تنبع أهمية التمكين بصورة جليّة من زيادة حاجة

المؤسسات إلى تحسين تنافسيتها من خلال تشجيع العاملين على التفكير المستقلّ، و الإفادة من قدراتهم الإبداعية، كذلك تنبع أهميته نظرا لوجود أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، كما أن العولمة و زيادة حدّة المنافسة بين المؤسسات نتج عنها زيادة سعي هذه الأخيرة لتقديم منتجات ابتكارية، و هو ما يتطلّب منح المزيد من حرية التصرّف و الاستقلالية و المرونة للعاملين.

و يعتبر التمكين مصدر طاقة للعاملين داخل المؤسسة، إذ أنه لا يمكن تقييد العاملين و اعتبارهم مجرّد آلات تتلقّى الأوامر و تستجيب للتعليمات و تنفّذ القرارات، ثم ننتظر منهم أن يقدّموا أفضل ما لديهم لتطوير أداء المؤسسة التي يعملون بها. بالمقابل، فإن العمل على تمكينهم سيرفع من درجة رضاهم عن وظيفتهم، هذا الرضا سيُساهم مع حرية التصرّف و استقلالية العاملين في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، سيُساهم في تنمية التفكير الخلاّق و الإبداعي لديهم. من هنا، فإن تمكين العاملين هو سعي من المؤسسة لتطوير مهارات العاملين و تحسين قدراتهم للوصول إلى مؤسسات قادرة على المنافسة و الاستمرار. و يُعدّ اقتناع المُسيّرين بضرورة تمهيد الطريق لتمكين العاملين و إشراكهم في إدارة المؤسسة، من خلال توظيف معلوماتهم و خبراتهم و مهاراتهم لخدمة أهدافها، أمرا مهمّا في تعزيز دور المؤسسات في المُضي قدما نحو تحقيق مثل هذه الأهداف.

و بالرّغم من أهمية التمكين، إلاّ أن الكثير من المؤسسات لا تتوفّر على رؤية واضحة المعالم لتبنّيه و تطبيقه، و يعود هذا بشكل أساسي إلى عدم الوعي بمكانة و أهمية العلاقة بين تمكين العاملين من جهة، و قدرتهم على التفكير الخلاّق و الإبداع بما يساهم في تميّز و نجاح المؤسسة من جهة ثانية. كما أن أغلبية المسيّرين، و تحديدا في البلدان النامية، مازالت طريقة تفكيرهم و عملهم تقليدية، إذ يعتقدون بأن تمكين العاملين من خلال إعطائهم مزيدا من المرونة و الاستقلالية في العمل، سيقوّض من قوّتهم و نفوذهم، و سيكون على حساب سلطتهم التي أمضوا العديد من السنوات للحصول عليها، و ينعكس ذلك في ضعف أو حتّى غياب عنصر الثقة بالعاملين، عدم إشراكهم في المعلومات الهامّة و خاصة تلك المرتبطة بنتائج و إنجازات و مشاكل المؤسسة، عدم منحهم الفرصة للمشاركة في صنع و اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، و غلق المجال أمام العمل الجماعي و التعاون و الروح الجماعية و المشاركة في التخطيط و وضع الأهداف و حلّ مشاكل العمل و التفكير بشكل جماعي.

و لقد هدفت دراستنا إلى دراسة تأثير اتجاهات المسيّرين نحو تمكين العاملين على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية، حيث ركّزنا في بادئ الأمر على تقديم إطار نظري مُناسب يوضّح مفهوم التمكين و تطوّره عبر الفكر الإداري و أهميته و متطلّبات تطبيقه و دوره في

تحقيق الميزة التنافسية، ثمّ أتبعنا ذلك بدراسة ميدانية أجريناها في المؤسسات الصناعية الجزائرية بولاية عين الدفلى، من خلال التعرّف على اتجاهات مسيّريها نحو تمكين العاملين بأبعاده، و انعكاسات ذلك على أبعاد الميزة التنافسية الخمسة الرئيسية، و المتمثّلة في كلّ من التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع.

نتائج الدراسة.

توصّلنا من خلال هذه الدّراسة إلى مجموعة من النتائج، منها ما هو متعلّق بالدراسة النظرية، و منها ما هو مرتبط بالدراسة الميدانية.

أولا: النتائـج الخاصة بالدراسة النظرية.

سمحت لنا الدراسة النظرية من الوصول إلى النتائج التالية:

1- إن التحوّلات الاقتصادية و التحدّيات الرّاهنة التي تؤثّر على المؤسسات تفرض عليها الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية تُمكّنها من الاستمرار و الحفاظ على حصّتها السوقية و تطويرها.

2- تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد أو الأسبقيات التنافسية التي تُمكّنها من تقديم منتجات و خدمات تلبّي احتياجات و تطلّعات العملاء، و تتمثّل هذه الأبعاد في كلّ من: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع.

3- يجب النظر إلى الميزة التنافسية من منظور شامل، و أن تحقيقها و تعزيزها يكون تراكميا في مجموع أبعاده، أي أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال توليفة تشمل جميع الأبعاد الخمسة السابقة، حيث يُكمّل كلّ منها الآخر، و يكون تراكمها سببا رئيسيا في الوصول و الحفاظ على هذه الميزة.

4- تتعدّد مصادر و مقوّمات الميزة التنافسية، إلاّ أن المورد البشري يعتبر الرّكيزة الأساسية لتحقيقها، نظرا لقدرته على تعظيم الاستفادة من مصادرها التقليدية، سواء تعلّق الأمر بالموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، و يرتبط الأمر هنا بالدّرجة الأولى بقدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الإبداع، و من ثمّ وضع هذه الإبداعات حيّز التنفيذ، و لأن الإبداع هو الأساس في تحقيق الميزة و هو القاعدة التي تتحقّق من خلالها جميع أبعاد التنافس الأخرى، فإننا نستطيع أن نقول بأن الموارد البشرية الفعّالة تُشكّل في حدّ ذاتها ميزة تنافسية دائمة، و هو ما يُثبت **صحة الفرضية الأولى للدراسة النظرية.**

5- تمكين العاملين هو مدخل إداري حديث يهدف إلى إعطاء الفرصة للعاملين للمُشاركة في تطوير مؤسساتهم و تحقيق أهدافها، من خلال تحرير طاقاتهم الكامنة و استثمار قدراتهم و مواهبهم، و توجيهها لخدمة العمل.

6- لم يظهر التمكين فجأة، و إنّما جاء نتيجة تراكم و تطوّر الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، و تعود جذوره إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يمكن اعتبار التمكين مرحلة متقدّمة من أفكار المدرسة الإنسانية.

7- يرتكز التمكين على ثلاثة أبعاد أو مفاتيح رئيسية، وتتفاعل هذه الأبعاد فيما بينها، حيث يعتبر النجاح في تطبيق كلّ بُعد منها سببا لنجاح و فعالية الأبعاد الأخرى. و تتمثّل هذه الأبعاد في:

- مشاركة العاملين في المعلومات، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تُمكّن العاملين بها من دون أن تقوم بمشاركتهم في جميع المعلومات الخاصة بأهدافها و طموحاتها و رؤيتها المستقبلية و إنجازاتها و إخفاقاتها و سير العمل بها.
- منح العاملين الدرجة المناسبة من حرية التصرّف و الاستقلالية في العمل، عن طريق إشراكهم في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، مع محاسبتهم على نتائج قراراتهم.
- تبنّي العمل الجماعي من خلال التحوّل إلى أسلوب الفريق، بكلّ ما يعنيه من تعاون و نبذ للتنافس و للروح الفردية، و المشاركة الجماعية في التفكير و في حلّ مشاكل العمل.

8- تعتبر الثقة المتبادلة في المؤسسة، خاصة ثقة المُسيّرين في العاملين، القاعدة الأساسية التي يُبنى عليها التمكين، فبدون ثقة لا يمكن مشاركة العاملين في المعلومات، و لا إطلاق أيديهم للمشاركة في اتّخاذ القرارات، و لا تنظيم عملهم من خلال فرق عمل يكون هدفها الأساسي ضمان مشاركتهم الجماعية في التفكير و حلّ مشاكل العمل و تحسين الجودة.

9- يتطلّب تطبيق التمكين إعادة رسم العلاقة بين المُسيّرين و العاملين، حيث يصطدم تطبيقه بطبيعة هذه العلاقة، و التي تتميّز عادة بنقص أو انعدام عامل الثقة، بالإضافة إلى السيطرة المُبالغ بها و التحكّم من قبل المُسيّرين. من هنا، لابدّ من إعادة تقييم أدوار المُسيّرين (خاصة على مستوى الإدارة الوسطى) و تنشيطها و تطويرها بما يتناسب مع مُقتضيات التمكين، بالإضافة إلى بناء بيئة عمل تشجّع على تطبيقه، من خلال خلق جوّ من الثقة و الاحترام و التعليم و الدّعم و المشاركة و التعاون.

10- إن المقوّمات الأساسية لنجاح التمكين في المؤسسة هي اقتناع جميع من فيها و خاصة الإدارة به و الإيمان بأهميته، بالإضافة إلى تبنّيه من خلال مشاركة العاملين في المعلومات، و منحهم الدرجة المناسبة من الاستقلالية في عملهم، و تبنّي العمل الجماعي الحقيقي، و أيضا إعادة تأطير العلاقة التي تربط بين العاملين و المسيّرين، و بناء بيئة تشجّع المشاركة و الإبداع، و هذا ما يثبت **صحة الفرضية الثانية للدراسة النظرية.**

11- يرتبط التمكين بشكل وثيق مع أهمّ مداخل التفوّق التنافسي، فالتمكين يتحقّق بجميع معانيه و عناصره ضمن كلّ من إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، و إدارة المعرفة، إذ لا يمكن لكل من هذه المداخل أن تصل إلى تحقيق أهدافها دون الاعتماد على مشاركة العاملين في المعلومات، و منحهم

الدرجة المناسبة من الاستقلالية، و منح الأولوية للعمل الجماعي و التعاون، حيث تُمثّل هذه الإجراءات جوهر عملية التمكين.

12- تمسّ نتائج التمكين كلّ من العاملين، و الزبائن، و المؤسسة التي تتبنّاه على حدّ سواء، فهو يبني الثقة في نفوس الموظّفين، و يُنمّي شعورهم بالانتماء للمؤسسة، و يزيد إدراكهم لقيمة وظيفتهم من خلال سيطرتهم على مهام العمل و رؤيتهم للأمور بنظرة شاملة، و يُحقّق الرضا الوظيفي لديهم نتيجة تنمية قدراتهم و تحقيق ذاتهم و الشعور باحترام الإدارة لهم، و هذا يساهم بدوره في زيادة إنتاجية العاملين و المؤسسة كمّا و نوعا، و تحسين جودة المنتجات و الخدمات، و التقليل من الغياب و دوران العمل، و رفع مستوى التعاون في حلّ المشكلات، و تعظيم أرباح المؤسسة من خلال تحسين خدمة الزبائن، و الاستجابة لاحتياجاتهم بدقّة و بسرعة، و تحقيق رضاهم من منطلق أن العامل السعيد يقود إلى زبون سعيد.

13- يساهم تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و ذلك من خلال تعزيز و تحسين أبعادها الخمسة الرئيسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) كما يلي:

- تقليل تكاليف الغياب و دوران العمل، و تكاليف الأخطاء و الضياع، إضافة إلى تكاليف الرقابة؛
- تحقيق و تعزيز الجودة من خلال التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و العمليات؛
- زيادة مرونة الأداء من خلال ردّ الفعل السريع و الأكثر مرونة لمتطلّبات الزبائن، سواء كان ذلك كميّا أو بتغيير مواصفات المنتجات و الخدمات وفقا لأذواقهم؛
- تخفيض وقت اتّخاذ القرار و تسهيل العمل و التحكّم به بشكل أكبر، ما يؤدي إلى تحقيق تسليم أسرع للزّبون؛
- استخدام العاملين لأقصى مهاراتهم و تحرير طاقاتهم الكامنة، ما يقود إلى تحقيق الإبداع.

و هذا ما يثبت **صحة الفرضية الثالثة للدراسة النظرية.**

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية.

تمكّنا من خلال دراستنا الميدانية من التوصّل إلى النتائج الآتية:

1- معظم المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى هي مؤسسات خاصة، حيث بلغت نسبتها 60 %، بينما بلغت نسبة المؤسسات العامة 40 %.

2- أغلبية المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى (53.33 %) هي مؤسسات يتجاوز فيها عدد العاملين (120 عاملا)، بينما تبلغ نسبة المؤسسات التي يقلّ فيها عدد العاملين عن 120 عاملا (46.66 %)، و قد صنّفناها إلى مؤسسات كبيرة و متوسطة على هذا الأساس من أجل تلبية حاجات و مقتضيات دراستنا.

3- معظم المسيّرين محلّ الدراسة لديهم مؤهّل علمي ليسانس فأكثر، حيث بلغت نسبتهم (76.83 %).
4- أغلبية المسيّرين محلّ الدراسة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات في مجال التسيير، إذ بلغت نسبتهم (53.69 %).
5- وجود اختلاف جوهري في اتّجاهات مسيّري مؤسسات الدراسة نحو تطبيق تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي)، حيث أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المسيّرين ذوي الاتّجاهات العالية و نظرائهم ذوي الاتّجاهات الضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده. و هذا ما يثبت **صحة الفرضية الأولى للدراسة الميدانية في شطرها الأول.**
6- معظم مسيّري مؤسسات الدراسة لديهم اتّجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي)، حيث يمكن تفسير هذا بشكل رئيسي بضعف ثقة المسيّرين في العاملين، غياب ثقافة المشاركة في المعلومات، تفضيل المسيّرين لأسلوب الإدارة التقليدية، عدم رغبتهم في التغيير و تحمّل المخاطرة، خوف المسيّرين من فقدان وظائفهم و سلطتهم، سيطرة ثقافة التحكّم، الخوف من انتشار الفوضى، القلق من إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، الخوف من مقاومة العاملين أو بعضا منهم لأي برنامج يضيف على عاتقهم مسئوليات جديدة، عدم الوعي بأهمية العمل الجماعي، غياب ثقافة الروح الجماعية و التعاون، عدم الرّغبة في إعادة تصميم العمل لجعله جماعيا، الخوف من انتشار التكتّلات و التحيّز، الاعتقاد بأن العمل الجماعي يزيد التكاليف التي تتحمّلها المؤسسة نتيجة التدريب على العمل الجماعي.
7- وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده (المشاركة المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي) يُعزى لمُتغيّر سنوات الخبرة كمُسيّر، حيث أنه كلّما زادت الخبرة كانت اتجاهات المسيّرين أعلى نحو التمكين بأبعاده، و عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المسيّرين موضوع الدراسة نحو التمكين بأبعاده يُعزى للمتغيّرات (المؤهّل العلمي، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة)، ما يثبت **صحة الفرضية الأولى للدراسة الميدانية في شطرها الثاني فيما يتعلّق بمُتغيّر الخبرة، و خطأها فيما يتعلّق بالمُتغيّرات (المؤهل العلمي، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة).**
8- هناك اختلاف في مستويات التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث سُجّلت فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و المؤسسات ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية، سواء تعلّق الأمر بالتكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، أو الإبداع. و هذا ما يثبت **صحة الفرضية الثانية للدراسة الميدانية.**

9- هناك ضعف في مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لدى معظم المؤسسات المدروسة، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المالية، ضعف الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، عدم التماشي مع الأساليب الإدارية الحديثة، ضعف الاستثمار في المورد البشري.

10- هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في اتّجاهات مسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده، ما بين المؤسسات ذات التحسّن المرتفع و نظيراتها ذات التحسّن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية. و هذا ما يثبت **صحة الفرضية الثالثة للدراسة الميدانية.** حيث أن مجموعة المؤسسات التي تحقّق مستويات مرتفعة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، فإن مسيّريها يتّجهون بشكل أكبر نحو مشاركة العاملين في المعلومات و منحهم حرية التصرّف و الاستقلالية و تبنّي العمل الجماعي، مقارنة بمجموعة المؤسسات التي تحقّق مستويات ضعيفة من التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية المذكورة، و التي يتميّز مسيّروها باتّجاهاتهم الضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده السابقة.

11- هناك تأثير طردي لاتّجاهات مسيّري مؤسسات الدّراسة نحو تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي) على مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لهذه المؤسسات (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، حيث كلّما كانت الاتّجاهات نحو التمكين عالية كان مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية مرتفعا، و العكس صحيح، أي أنه كلّما كانت اتّجاهات المسيّرين ضعيفة نحو التمكين بأبعاده، كان مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية ضعيفا.

الاقتراحات و التوصيات.

انطلاقا من النتائج المتوصّل إليها في هذه الدراسة بجانبيها النظري و الميداني، فإننا نرى أن الاقتراحات التالية من شأنها تدعيم تطبيق مدخل تمكين العاملين و تحقيق التميّز على المنافسين، سواء بالنسبة لمسيّري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، أو مسيّري المؤسسات الجزائرية عامة:

1- السّعي الدّائم نحو التغيير و التجديد و التطوير، و تبنيّ مداخل و أساليب عمل حديثة تتناسب مع التطوّرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

2- العمل على اكتساب و الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية للاستمرار في المنافسة، و النظر إلى هذه الميزة من منظور شامل، أي أن تحقيقها و تعزيزها يكون تراكميا في مجموعة أبعادها الرئيسية، و المُتمثّلة في كلّ من: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، و الإبداع.

3- الاستثمار في الموارد البشرية كونها أهمّ مورد في المؤسسة، و إدراك الدور الكبير الذي يلعبه العاملون في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المطلوبة، بعد أن أصبحت الموارد المادية و المالية و التكنولوجية لا تكفي وحدها للتفوّق على المنافسين.

4- الاتجاه نحو تمكين العاملين و تحفيزهم على التفكير المستقلّ، و الاقتناع بأهمية تحرير طاقاتهم الذهنية و قدراتهم التفكيرية و الإبداعية، و إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم.

5- الاهتمام بمشاركة العاملين في جميع المعلومات و البيانات الخاصة بالمؤسسة بشكل مستمر، و تعريفهم على طموحاتها و غاياتها و أهدافها و إنجازاتها و مشاكلها، لأن من شأن هذا أن يُشعر العاملين بالثقة و يجعلهم يتصرّفون بمسئولية أكبر.

6- توسيع المشاركة في تبادل الآراء و المقترحات، خاصة قبل البدء بالعمل، للحصول على أكبر قدر من المساهمات و اختيار و تطبيق أفضلها، مع الحرص على احترام و تقدير جميع المقترحات و عدم تهميش أيّ منها.

7- بناء قنوات اتّصال داخلية متميّزة و في جميع الاتّجاهات لضمان تدفّق المعلومات و تبادلها في كلّ مستويات التنظيم، و كذلك لتنسيق العمل في شتى مهام المؤسسة.

8- تشجيع اللّقاءات العفوية و الاجتماعات التلقائية مع العاملين لتبادل المعلومات و الأفكار بحرّية، و عدم الاعتماد على الاتصالات الرسمية فقط.

9- الاستفادة من التقنيات المتطوّرة في مجال الاتّصالات، و استخدامها لبناء نظام معلومات شامل و متكامل يضمن توفير المعلومات لجميع العاملين بالمؤسسة.

10- منح العاملين الدرجة المناسبة من حرية التصرّف و الاستقلالية، و دعم عملية مشاركة العاملين في صنع و اتّخاذ القرارات المتعلّقة بأعمالهم، مع محاسبتهم على النتائج، ذلك أن إشراكهم في القرار يعني قيامهم بتحمّل مسئولية النتائج المُترتّبة عليه، ما يجعلهم يبذلون جهدا أكبر خلال التنفيذ لتحقيق المطلوب.

11- دفع العاملين للمشاركة في التخطيط و وضع أهداف العمل، لأن ذلك سيجعلهم يساهمون بشكل أكبر و أفضل في تحقيقها.

12- ترك مجال مناسب من الحرية للعاملين لابتكار و تطبيق الأسلوب الذي يجدونه مناسبا لأداء عملهم.

13- منح العاملين الفرصة الكافية لوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم.

14- دعم العاملين و تشجيعهم على اتّخاذ الإجراءات التي يرونها ضرورية لزيادة جودة عملهم بدون تدخّل من رؤسائهم.

15- فتح المجال أمام العاملين للتجريب و التغيير في أساليب العمل المعروفة، مع السماح لهم بهامش مناسب من المخاطرة و الخطأ، و اعتبار الأخطاء التي يقومون بها، خاصة لأول مرة، فرصة للتعلّم و اكتساب الخبرة، بالإضافة إلى تجنّب الانتقاد السلبي و التجريح.

16- العمل على تبنّي مبدأ المحاسبة بالنتائج و المساءلة وفقا للإنجازات، و ليس على أساس الالتزام بقواعد و نظم و إجراءات العمل و غضّ النظر عن النتائج.

17- التقليل من الرقابة الصّارمة و اللّصيقة و التي تسعى إلى تصيّد الأخطاء لمعاقبة العاملين، و الاتجاه التدريجي نحو منح العاملين حقّ الرقابة الذاتية على أعمالهم.

18- تأطير عمل العاملين في شكل جماعي منظّم، و الانتقال إلى أسلوب الفريق، لأن ذلك من شأنه تعزيز الروح الجماعية و التعاون و المشاركة و الاعتماد المتبادل، إضافة إلى تغليب المصلحة العامة الجماعية على المصلحة الفردية.

19- الحرص على إشراك العاملين في التفكير و البحث عن حلول لمشاكل العمل، بمعنى آخر العمل على خلق عقل جماعي، ما من شأنه أن يساهم في حلّ مشاكل العمل بشكل أكثر فعالية.

20- تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي و الاتّصال و الاستقلالية في اتّخاذ القرارات، حتى يتمّ ضمان جاهزيتهم لتحمّل المسئوليات الجديدة الملقاة على عاتقهم.

21- تبنّي أسلوب التحفيز الجماعي و مكافأة العاملين على مبادراتهم و إنجازاتهم على أسس جماعية، حيث من شأن هذا تقوية التعاون و الروح الجماعية و إرساء مبدأ المساواة بين العاملين.

22- بناء جوّ من الثقة المتبادلة في جميع أرجاء المؤسسة و بين مختلف الأطراف، حيث تُعدّ الثقة المفتاح الرئيسي و القاعدة الأساسية لتمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات، و منحهم حرية التصرّف، و تبنّي أسلوب الفريق و العمل الجماعي.

23- تشجيع التفكير الخلاّق من خلال سنّ قوانين و تبنّي أنظمة تشجّع على حرية التفكير و التفاعل و إطلاق طاقات العاملين الكامنة.

24- إعادة رسم و تنظيم علاقة العاملين بالمسيّرين، و خاصة مدراء الوظائف الرئيسية، و تأهيلهم للتعامل مع عملية التمكين، كونهم أكثر الفئات تأثيرا و تأثّرا بهذه العملية، و ذلك تجنّبا لمقاومتهم و ضمانا لتعاطيهم مع التمكين بمرونة أكبر.

25- الحدّ من المعوّقات التي تقف في طريق تمكين العاملين، و بالأخص الهياكل التنظيمية الهرمية و المُعقّدة، المركزية الشديدة، الأنظمة و الإجراءات الصّارمة، و عدم الرّغبة في التغيير.

آفاق الدراسة.

لقد حاولنا من خلال ما تمّ التطرّق إليه معالجة موضوع الدّراسة حسب ما توفّر لنا من معلومات و معطيات، سواء تعلّق الأمر بالجانب النظري أو بالجانب الميداني، و نأمل في هذا الصّدد أن تكون هذه الدّراسة بمثابة خطوة أولى يمكن الانطلاق منها لبناء و إنجاز مواضيع و أعمال أخرى ذات علاقة بها، تسهم في إثراء المكتبة الجامعية، خاصة في مجال تمكين العاملين، و من بين المواضيع التي نقترحها في هذا الشأن:

1- تحليل اتجاهات المسيّرين نحو تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية الخدمية.

2- تمكين العاملين في القطاعين العام و الخاص في الجزائر.

3- أثر تمكين العاملين على تحقيق رضا الزبائن في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

4- بناء نموذج مقترح لتمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية في ضوء الواقع و الاتجاهات الحديثة.

5- علاقة تمكين العاملين بالأداء التنظيمي- دراسة مقارنة بين المؤسسات الصناعية و المؤسسات الخدمية -.

6- التمكين كمدخل إداري لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

7- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التمكين: دراسة مسحية.

8- العوامل المؤثرة على تمكين العاملين: دراسة مسحية.

9- العلاقة بين التمكين و إعادة الهندسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

10- أثر تمكين العاملين على تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية الجزائرية: دراسة حالة.

قائمة المراجع

قائمــة المراجــع

أولا: المراجع باللّغة العربية.

1- الكتب:

1- أبو بكر فاتن، نظم الإدارة المفتوحة –منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات–، الطبعة 2، دار إيتراك للنشر و التوزيع، عمّان، 2001.

2- أبو بكر مصطفى محمود، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003/2002.

3- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008.

4- أبو شرار علي عبد الفتاح، الاقتصاد الدولي –نظريات و سياسات–، الطبعة 1، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2007.

5- أفندي عطية حسين، عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

6- آل علي رضا صاحب و الموساوي سنان كاظم، الإدارة –لمحات معاصرة–، الطبعة 1، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

7- أندراوس رامي جمال، معايعة عادل سالم، الإدارة بالثقة و التمكين، الطبعة 1، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2008.

8- بابكر فيصل عبد الله، مهارات الإشراف الإداري الفعال، الطبعة 1، دار قابس للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت، 1999.

9- بتس روبرت و لي ديفيد، تعريب الخزامي عبد الحكم، الإدارة الإستراتيجية – بناء الميزة التنافسية –، الطبعة 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.

10- البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين – لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين –، الطبعة 1، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2009.

11- البكري سونيا محمد، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.

12- بكري كامل، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.

13- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغيّر –، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمّان، 2007.

14- بوحوش عمار و الذنيبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

15- جاد الرب سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، السويس، 2008.

16- جاد الله محمود جاد، إدارة الأزمات، الطبعة1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمّان، 2008.

17- جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمّان، 2008.

18- الجيوسي محمد رسلان و جاد الله جميلة، الإدارة علم و تطبيق، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 2008.

19- حجاب محمد منير، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة 3، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002.

20- الحجازي عبيد علي أحمد، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، بدون دار نشر، مصر، بدون سنة نشر.

21- حريم حسين، إدارة المنظمات، الطبعة 1، الحامد للنشر و التوزيع، عمّان، 2003.

22- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمّان، 2006.

23- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمّان، 2000.

24- حمود خضير كاظم و الشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

25- حمود خضير كاظم و اللّوزي موسى، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة 1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

26- الحناوي محمد صالح و آخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

27- حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.

28- الدوري زكريا مطلك و صالح أحمد علي، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمّان، 2009.

29- زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

30- الزيات محمد عوّاد، اتّجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمّان، 2008.

31- ساعاتي أمين، إعادة اختراع الحكومة –الثورة الإدارية في القرن الحادي و العشرين–، الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.

32- السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

33- السانوسي محمد، التجارة الدولية –في ضوء الفقه الإسلامي و اتفاقيات الجات دراسة مقارنة–، الطبعة 1، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2007.

34- السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي و الإداري، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.

35- السكارنة بلال خلف، الرّيادة و إدارة منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمّان، 2008.

36- السلمي علي، إدارة التميّز، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002.

37- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

38- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2008.

39- السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

40- سميث دوغلاس، تعريب الخزامي عبد الحكم، إدارة تغيير الأفراد و الأداء: كيف؟، الطبعة 1، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

41- شعبان إياد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري و عملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميّز، الطبعة 1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمّان، 2009.

42- الشّماع خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة 5، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

43- شمدت وارين و فاتجا جيروم، تعريب مرسي محمود عبد الحميد و العديلي ناصر محمد، مدير الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار آفاق الإبداع للنشر، الرياض، 1997.

44- الشيخ بدوي محمود، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.

45- الصرن رعد حسن، كيف تتعلّم أسرار الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار علاء الدين للنشر و التوزيع، دمشق، 2001.

46- الصرن رعد حسن، كيف تخطّط جودة أعمالك، الطبعة 1، دار علاء الدين للنشر و التوزيع، دمشق، 2002.

47- الطائي رعد عبد الله و قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمّان، 2008.

48- عامر سعيد يس، إدارة القرن 21، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1997.

49-عامر سعيد يس، الإدارة و آفاق المستقبل، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1997.

50- العامري صالح مهدي والغالبي طاهر محسن، الإدارة و الأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

51- عبد العزيز خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، فهد الوطنية فهرسة مكتبة الملك، الرياض، 1997.

52- عبد الوهاب علي، استراتيجيات التحفيز الفعّال، دار التوزيع و النشر الإسلامية، بور سعيد، 2000.

53- عقيلي عمرو وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمّان، 2001.

54- عوض الله زينب حسين، الاقتصاد الدولي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.

55- عوض محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية – الأصول و الأسس العلمية –، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

56- الغالبي طاهر محسن منصور و إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل –، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمّان، 2007.

57- قنديلجي عامر، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

58- كيلادا جوزيف، تعريب سرور علي إبراهيم، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرّياض، 2004.

59- اللّوزي موسى، التطوير التنظيمي، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمّان، 1999.

60- مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.

61- مصطفى سيد، تمكين العاملين: السّمات و المهارات و المقاييس المؤثرة، مركز خبراء العرب في الهندسة و الإدارة، القاهرة، 2004.

62- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة: الأصول العلمية و التوجّهات المستقبلية لمدير القرن 21، بدون طبعة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2005.

63- ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

64- المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

65- النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
66- الهاشمي عبد الرحمن و العزاوي فائزة محمد، المنهج و الاقتصاد المعرفي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
67- هامان حسن علي، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، مقالة من كتاب التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
68- هيل شارلز و جونز جاريث، تعريب رفاعي رفاعي محمد و عبد المتعال محمد سيد أحمد، الإدارة الإستراتيجية – الجزء الأول " مدخل متكامل " –، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
69- الوليد بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار الراية للنشر، عمّان، 2009.

2- مقالات الدوريات:

70- الابراهيم عدنان بدري، تحليل مستويات المشاركة في اتّخاذ القرارات الجامعية –دراسة ميدانية في جامعة اليرموك–، مجلّة جامعة دمشق، المجلّد 18، العدد 1، 2002.
71- بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسات الاقتصادية مع تحوّلات المحيط الجديد (مثال الجزائر)، مجلّة الاقتصاد المعاصر، المركز الجامعي خميس مليانة، العدد 03، أفريل 2008.
72- التميمي إياد فاضل، الخشالي شاكر جار الله، السلوك الإبداعي و أثره على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.
73- الحراحشة محمد و الهيتي صلاح الدين، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلّد 33، العدد 2، 2006.
74- الرقاد هناء و أبو دية عزيزة، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلّة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلّد 26، العدد 5، 2012.
75- سلامة سهيل فهد، نحو إدارة ذاتية أفضل، مجلّة الإدارة العامة، العدد 53، مارس 1987.
76- الضلاعين علي، أثر التمكين الإداري في التميّز التنظيمي –دراسة ميدانية في شركة الاتّصالات الأردنية–، دراسات، العلوم الإدارية، المجلّد 37، العدد 1، 2010.
77- العطار فؤاد حمودي، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوّق التنافسي – دراسة استطلاعية لآراء عيّنة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلّة جامعة كربلاء العلمية، المجلّد 8، العدد 3، 2010

3- مداخلات الملتقيات:

78- بغداد شعيب و آخرون، تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظلّ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.

79- ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.

80- الخناق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدّولي حول الأداء المتميّز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

81- الطويل أكرم أحمد و اسماعيل رغيد ابراهيم، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى –، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 27-29 أفريل 2009.

82- عبد الله علي، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.

83- العتيبي سعد بن مرزوق، جوهر تمكين العاملين: الإطار المفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخُبر، 18/17 أفريل 2005.

84- ملحم يحيى سليم، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، مؤتمر الإبداع و التحوّل الإداري و الاقتصادي، جامعة اليرموك، 25-27 أبريل 2006.

85- موساوي زهية و خالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميّز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميّز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.

4- الأطروحات و الرسائل العلمية:

- **أطروحات الدكتوراه.**

86- البلوشي علي محمد عمر علي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات و علاقته برضاهم الوظيفي، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، 2008.

87- السكارنة بلال خلف، إستراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمّان العربية، 2005.

88- العسّاف حسين موسى، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.

89- القاضي نجاح سعود، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال و علاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، 2009.

90- المعاني أحمد اسماعيل، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميّز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

91- المعموري إيثار عبد الهادي، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1999.

- **رسائل الماجستير.**

92- أقنيني عقيلة، إدارة المعرفة: قمّة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة مقدّمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصّص إدارة أعمال، جامعة البليدة، 2007/2006.

93- جوّال محمد السعيد، نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت: دراسة مسحية على عيّنة من المديرين بولاية الأغواط، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال و التسويق، جامعة المدية، 2010/2009.

94- سالم أبوبكر، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة مقدّمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2010.

95- العبيدين بثينة زياد حمد، العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة في كلّ من شركة مصانع الاسمنت الأردنية و مؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة مقدّمة للحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004.

96- العتيبي هلا جهاد، العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري: دراسة اتّجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2007.

97- قبطان شوقي، سياسات إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسات الصناعية، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.

98- الماضي ثائرة حسن عدنان، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الأردنية، 2006.

99- محمد بلكبير خليدة، مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة – دراسة حالة شركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية –Batigec –، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصّص إدارة أعمال، جامعة البليدة، جانفي 2007.
100- اليعقوب تمارا عادل، ثقة الموظّف بالمدير و دورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي – دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظّفين في وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها–، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الانكليزية.

1- Books.

101- Bass M.M Bass and Stogdill’s, Handbook of Leadership: Theory Research An Managerial Applications, Free Press, New York, 1990.
102- Johnson H. Thomas, Relevance Regained « From Top-down control to button-up Empowerment », The free press, New York, 1992.

2- Reviews Articles.

103- Bowen D.E and Lawler E.E, Empowering Service Employee, Sloan Management Review, Summer 1995.
104- Çakar Nigar Demircan and Erturk Alper, Comparing innovation capability of small and medium-Sized entreprises : Examining the effects of organizational culture and empowerment, Journal of small business management, vol 48, N°=3, 2010.
105- Castro Carmen Barroso and al, Transformational leadership and followers attitudes : The mediating role of psychological empowerment, The international journal of human resource management, Vol 19, N°=10, October 2008.
106- Conger Jay and Kanungo Rabindra, The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice, The Academy of Management Review, Vol.13, N°03, July 1988.
107- Knight-Turvey Neal, Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives : The need to feel empowered, Entrepreneurship Theory and Practice, 2006.

108- Ongori H and Shunda J.P.W, Managing Behind the Scenes : Employee Empowerment, The Internationa Journal of Applied Economics and Finance 2 (2), 2008.

109- Sadri Golnaz, Empowerment of the bottom line, Industrial Management, Institute of Industrial Engineers, May/June 2011.

110- Sahoo Chandan Kumar and others, Employee Empowerment and Individual Commitment : An Analysis From Integrative Review of research, Employment Relations Record, Vol 10, N°= 01, 2010.

111- Seibert Scott and others, Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction, Academy of management journal, vol 47, N°=3, 2004.

112- Spreitzer Gretchen, Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation, Academy of Management Journal, Vol 38, N°=05, October 1995.

113- Thomas Kenith and Velthouse Betty, Cognitive Elements of Empowerment : « An Interpretive Model of Instrinsic Task Motivation », Academy of Management Review, Vol 15, N°=04, 1990.

114- Wilson John, Freedom at work : Psychological empowerment and self-leadership, International Journal of Business and Public Administration, Volume 8, Number 1 , Winter 2011.

ثالثا: المراجع باللّغة الفرنسية.

1- Ouvrages.

115- Barabel Michel et Meier Olivier, MANAGEOR – Les Meilleures Pratiques du Management -, 2ème édition, Dunod, Paris, 2010.

116- Bailleux Jean Marc et Cardon Alain, Pour Changer, Editions d'organisation, Paris, 1998.

117- Ballé Michael, Reengineering des processus –Guide pratique-, Dunod, Paris, 2000.

118- Bernard Claude Yves, Le management par la qualité totale, Afnor, Paris, 2000.

119- Blanchard Ken et Carlos John, Comment réussir l'empowerment dans votre organisation, les éditions Un monde différent, Québec, 1997.

120- Bojin Jacques et Shottl Jean-Marc, Les Outils de la Stratégie, Editions d'Organisation, Paris, 2005.

121- Brilman Jean, Les meilleures pratiques du management, 4ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2003.

122- Caby François et Jambart Claude, La qualité dans les services, 2ème édition, Economica, Paris, 2002.

123- Charron Jean Luc et Sépari Sabine, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2007, P : 140.

124- Collomb Bertrand, Le management des hommes, Editions d'organisation, Paris, 2000.

125- Doyon Christian, La Délégation –Résponsabilisez votre personnel -, 2ème édition, Editions Nouvelles AMS, Montréal, 1997.

126- Ducreux Jean-Marie et Marchand-Tonel Maurice, Stratégie : Les clés du succès concurrentiel, Editions d'Organisation, Paris, 2004.

127- Le Duff Robert, Encyclopédie de la gestion et du management « EGM», Editions Dalloz, Paris, 1999.

128- Garette Bernard et al, STRATEGOR, 5ème édition, Dunod, Paris, 2009.

129- Gogue Jean-Marie, Traité de la qualité, Economica, Paris, 2000.

130- Hamadouche Ahmed, Méthode et outils de l'analyse strtégique, Editions Chihab, Alger, 1997.

131- Hammer Michael et Champy James, Le reengineering, Dunod, Paris, 1993.

132- Jarrosson Bruno, 100 ans de management, Dunod , Paris, 2000.

133- Kotler Philip et al, Marketing Management, 11ème édition, Pearson éducation, Paris, 2004.

134- Louapre Bertrand, La qualité s'il vous plait !, Editions d'Organisation, Paris, 1992.

135- Porter Michael, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000.
136- Prax Jean Yves, Le guide du knowledge management ,Dunod, Paris, 2000.
137- Scott Synthia et Jaffe Denis, L'empowerment : Le nouveau concept du management, Les presses du management, Paris, 1998.
138- Shiba Shoji et autres, TQM : 4 révolutions du management, Dunod, Paris, 2003.

2- Articles Scientifiques.

139- Chenevert Denis et Tremblay Michel, Rôle des pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines : Un enjeu méthodologique, Série Scientifique, Centre international de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montréal, Septembre 2003.
140- Tremblay Michel et al, L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, Série Scientifiques, Centre international de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montréal, 2000, P : 04.

الملاحــق

الملحق رقم 01

2) UNITES INDUSTRIELLES DU SECTEUR PUBLIC au 31.12.2011

Unités	Localisation	Début d'activité	Effectifs	Nature de l'Activité	Nature de la production Principaux articles	Production année 2010	Situation actuel
SOTRAMET	Khemis-Miliana	**1982**	/	Transformation des métaux	Produit de voirie et de menuiserie bois	/	En Activité
BATICIC	Ain-Defla	**1981**	269	Charpente métallique et Chaudronnerie	Charpente Métallique Chaudronnerie / Equip Menuiserie Métallique	3769 T 59 T 91 T	En Activité
BATIRIM	Ain-Defla	**1994**	/	Montage charpente métallique	Montage charpente Montage couverture et bordage Sablage peinture Maintenance industrielle	/	En Activité
ENIEM	Miliana	**1979**	122	Fabrication et commercialisation d'articles sanitaires	Baignoires Eviers Lavabos Receveur de douche RGN	23697 Pièces 388 Pièces 15954 Pièces 814 Pièces 1647 Pièces	En Activité
GAC ORAC	Sidi – Lakhder	**1978**	58	Fabrication des aliments de Bétail	Aliments Chair Aliments ruminant Aliment ponte	8.609,500 T 114,680 T 6,560 T	En Activité
LAITERIE des Arribs	Arib	**1989**	245	Production Lait et Produits Laitiers	Lait Pasteurisé Lait Fermenté Lait Cru Lait Caillé Yaourt Crèmes dessert Pâtes fraîches	28388 Litre 451 Litre 961 Litre 289 Litre 6592 Pot 5529 Pot 119 Barq	En Activité
Unité Synderm ENIPEC	**Ain-Defla**	**1978**	04	Production synderme		/	A l'arrêt
Unité Maitenance SNVI	**Ain-Defla**	**1982**	04	Maintenance et vente des véhicules industriels et pièce de rechange		/	A l'arrêt
EBT	Khemis-Miliana	**1925**	/	Briqueterie (produits rouges)	Briques	/	Unité fermé 2006
BATIGEC	Ain-Defla	**1994**		Réalisation bâtiments industrialises	Bâtiments industrialisés	/	Unité fermé 2008

UNITES INDUSTRIELLES DU SECTEUR PRIVE AU 31/12/2011

Unités	Localisation	Début d'activité	Effectifs	Nature de l'Activité	Nature de la production Principaux articles	Production année 2010	Situation actuel
Sorasucre	Sidi – Lakhder	**1966**	/	Production du sucre (Raffinage de sucre)	Sucre roux Sucre blanc Mélasse	/	En Activité
Marbrerie du Chellif	Ain-Defla	1996	/	Fabrication de Carreaux de Marbre	Carreaux de Marbre	/	En Activité
Briquetterie DAHRA CMCD	Ain-Defla	2001	/	Matériaux de construction	Briques creuses et pleines	/	En Activité
SEMOULERIE SIM	**Ain-Defla**	**2002**	38	Production semoule	Farine Semoule Son	123 325 QX 136 288 QX 89 970 QX	En Activité
Briqueterie SARL /S.P.R.K Ex EPRC	**Khemis-Miliana**	**1977**	/	Industrie des Produits rouges et céramiques sanitaires	Brique 10 trous Tuile Accessoires	/	En Activité Unité privatisé le 01/10/2006
Moulin Dahra	**Sidi Bouabiba**	**2003**	101	Production semoule	Semoule Farine	245 776 QX 217 379 QX	En Activité
Laiterie Wanis	**Bir o.Khelifa**	**2002**	85	Production du lait	Lait Pasteurisé conditionné Lait Pasteurisé conditionné Lait Vache conditionné Lait Fermenté conditionné Yaourt Raïb Sachet Raïb	12 209 372 Litre 1083 Bouteille 131 000 Litre 491 494 Litre 36 300 Bouteille 765 133 Litre 4035 Pôt	En Activité
Limonaderie Belgrana &Cie	Ain-Torki	1979	/	Limonaderie	Boissons gazeuses non alcoolisés	/	En Activité
El Sewedy Cables Algeria	**Ain-Defla**	2008	/	Fabrication de câble d'Energie Electrique	Aluminium aérien Cuivre aérien Moyen tension cuivre Moyen tension aluminium Câble isolé cuivre Torsadé Câble isolé en cuivre	/	En Activité

1) SUITE UNITES INDUSTRIELLES DU SECTEUR PRIVE AU 31/12/2011

Unités	Localisation	Début d'activité	Effectifs	Nature de l'Activité	Nature de la production Principaux articles	Production année 2010	Situation actuel
Alcahyd	Ain-Defla	2009		Fabrication de produits en béton		/	En Activité
Limonaderie La Milianaise Abada & Fils	Miliana	1988	/	Limonaderie	Boissons gazeuses non alcoolisé	/	A l'Arrêt
Limonaderie Ahmed Zouaoui	Ain-Torki	1995	/	Limonaderie	Boissons gazeuses non alcoolisé	/	A l'Arrêt
Limonaderie Ennadjet Kacem Ali	El -Attaf	1965	/	Limonaderie	Boissons gazeuses non alcoolisé	/	A l'Arrêt
SARL Zaccartine	Miliana	1985	/	Fabrication de Briques non cuites , de pavés et de Céramique	Briques, pavés autoquants	/	A l'Arrêt
Verre Cristal	El-Khemis	1986	/	Transformation de verre	Fabrication de verre Creux pour luminaires	/	A l'Arrêt
SARL LABOCHIM	Djelida	1994	/	Industrie Chimique (transformation plastique)	Article scolaires, peinture, encre, colles emballage	/	A l'Arrêt
UPCMC	Djelida	1998	/	Fabrication de matériaux de construction	Produits en béton (buses, bordures, parpaings, ourdis)	/	A l'Arrêt
SARL EL-AHRAM	Boumedfaa	1999	/	Ménuiserie Générale	Articles de ménuiserie de batiments	/	A l'Arrêt
SARL SOMEDIV	**El –Attaf**	1997	/	Ménuiserie Générale	Ménuiserie Générale	/	A l'Arrêt
Unité Carreaux-Granito	**El –Attaf**	1998	/	Fabrication de Carreaux - Granito	Carreaux de sol	/	A l'Arrêt
Unité Carreaux-Granito	**Djelida**	1998	/	Fabrication de Carreaux - Granito	Carreaux de sol	/	A l'Arrêt
Briqueterie – Tuilerie de Oued Boutane	**El-Khemis**	1929	/	Production et Vente de Brique et Tuiles	Brique et Tuiles	/	A l'Arrêt
SARL SOFAB El-Attaf	**El –Attaf**	1999	/	Matériaux de construction	Fabrication de produit en béton	/	A l'Arrêt

الملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

سيّدي،،،

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصّص إدارة الأعمال تحت عنوان:

" **تحليل مواقف و اتجاهات مسيّري المؤسسات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية** ".

من إعداد الباحثة: خليدة محمد بلكبير تحت إشراف الدكتور: مسعود كيسرى

نقدّم لكم هذا الاستبيان، و إذ أقدّر لكم تعاونكم و وقتكم الثمين، فإنني أرجو منكم التكرّم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بكلّ دقّة و صراحة و موضوعية، و ذلك خدمة منكم و مساهمة في البحث العلمي، علما أن البيانات التي ستقدّمونها ستحاط بالسرية التامة و ستكون محفوظة و لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

و قبل البدء في عملية الإجابة نطلب من سيادتكم المحترمة مراعاة التعليمات التالية:

- ✓ تكون الإجابات في الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع التأكيد أن كل إجابة لا تقبل إلاّ خيار واحد فقط.
- ✓ تكون الأجوبة مرتبطة فقط بما هو موجود فعلا في المؤسسة، و ليس ما ينبغي عليه أن يكون، أو ما تريدون تحقيقه مستقبلا.
- ✓ تكون الإجابات في الجزء الثالث من الاستبيان خاصة بالسنوات 2010، 2011 و 2012 فقط.

آملا منكم تعاونكم المثمر، ننتهز هذه الفرصة لنعرب لكم عن ثقتنا بآرائكم، و شكرا على مساهمتكم في إنجاح هذا البحث.

<u>الجزء الأول: معلومات عامة.</u>

يوفر هذا الجزء من الاستبيان معلومات تساعدنا في التعرّف على مؤسستكم من حيث اسم الشهرة و تصنيفها القانوني و عدد العمال، بالإضافة إلى بعض المعلومات المتعلّقة بالعوامل الشخصية و الوظيفية للسّادة المجيبين عن الأسئلة.

<u>أولا: معلومات متعلّقة بالمؤسسة.</u>

1–الاسم الذي تشتهر به مؤسستكم: ....

2– الاسم المختصر لمؤسستكم: ....

3– نشاط مؤسستكم: ....

4– حدّد التصنيف القانوني لمؤسستكم:

- مؤسسة عمومية ☐
- مؤسسة خاصة ☐
- مؤسسة مختلطة ☐

5– حدّد عدد العاملين في مؤسستكم (بمن فيهم المديرون)..................................

****

<u>ثانيا: المعلومات الشخصية و الوظيفية.</u>

1– **المؤهّل العلمي:**

- أقلّ من ليسانس ☐
- ليسانس فأكثر ☐

2– **سنوات الخبرة كمُسيّر:**

- أقلّ من 10 سنوات ☐
- 10 سنوات فأكثر ☐

الجزء الثاني: يهدف الجزء الثاني إلى الحصول على معلومات تقيس اتجاهاتكم نحو تمكين العاملين، ويعني التمكين منح العاملين قوُّة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة مؤسساتهم.

يُرجى وضع علامة (x) في أحد خانات الإجابات الخمس المتاحة أمام كل فقرة.

ملاحظة: نقصد بالعاملين في الفقرات أدناه جميع الأفراد الذين يعملون تحت إشرافكم بدون استثناء.

المحور الأول: المشاركة في المعلومات.

الرقم	الفقرة	دائما 5	غالبا 4	أحيانا 3	نادرا 2	أبدا 1
01	أقدّم للعاملين جميع المعلومات المتعلّقة بطموحات المؤسسة و توجّهاتها المستقبلية.					
02	أحرص على كسب ثقة العاملين عن طريق إعلامهم بجميع الأرقام و المعطيات التي تحقّقها المؤسسة.					
03	أعمل على أن يكون العاملين على دراية بكلّ ما يحدث بالمؤسسة من مستجدّات.					
04	أقوم بمصارحة العاملين بجميع إنجازات و إخفاقات و مشاكل المؤسسة.					
05	أثق بالقدرات الإبداعية للعاملين و بأفكارهم و اقتراحاتهم و أطبّق المناسب منها.					
06	أشجّع الاتّصالات غير الرسمية و الاجتماعات التلقائية مع العاملين لتبادل المعلومات بحرّية.					

المحور الثاني: الاستقلالية و المشاركة في القرارات.

الرقم	الفقرة	دائما 5	غالبا 4	أحيانا 3	نادرا 2	أبدا 1
07	أفسح المجال للعاملين للمشاركة في صناعة القرارات المتعلّقة بأعمالهم و التعبير عن أفكارهم.					
08	أترك المجال للعاملين للمشاركة في التخطيط و وضع أهداف العمل.					
09	أمنح الفرصة الكاملة للعاملين لتنفيذ أعمالهم بحرية و استقلالية مع محاسبتهم على النتائج.					

10	أترك الحرية للعاملين لابتكار الأسلوب الذي يرونه مناسبا لأداء عملهم.					
11	أمنح الحرية الكافية للعاملين في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم.					
12	يقوم العاملون باتّخاذ أي إجراء يجدونه ضروريا لزيادة جودة عملهم دون تدخّل مني.					
13	أمنح العاملين الفرصة للتجريب و التغيير في أساليب العمل المعروفة.					
14	أسمح للعاملين بهامش من الخطأ و المخاطرة و أعتبر الأخطاء التي يرتكبونها فرصة للتعلّم و اكتساب الخبرة.					
15	أعطي للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخّل مباشر منّي.					

<u>المحور الثالث: العمل الجماعي</u>.

الرقم	الفقرة	دائما 5	غالبا 4	أحيانا 3	نادرا 2	أبدا 1
16	أدفع العاملين إلى الاهتمام ببعضهم كجماعة و ليس كأفراد.					
17	أسعى إلى محاربة الروح الفردية و الصّراعات و التنافس بين العاملين.					
18	أترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حلّ مشاكل العمل.					
19	أحرص على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي و التفاعل.					
20	أحرص على مكافأة العاملين على أفكارهم و مبادراتهم و إنجازاتهم بشكل جماعي.					

الجزء الثالث: يهدف الجزء الثالث من الاستبيان إلى الحصول على معلومات تساعد في قياس مستوى التحسّن في أبعاد الميزة التنافسية لمؤسستكم، يرجى منكم التكرّم بقراءة الأسئلة و وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

ملاحظة: قياس مستوى التحسّن في كلّ محور يكون خلال الثلاث سنوات الماضية، أي السنوات 2010، 2011 و 2012 مقارنة بسنة 2009.

المحور الأول: التكاليف.

بيّن مستوى التحسّن في التكاليف التالية خلال الثلاث سنوات الماضية:

الرقم	العبارة	غياب أي تحسّن 1	تحسّن قليل 2	تحسّن متوسّط 3	تحسّن كبير 4
01	تكاليف المواد المستخدمة في الإنتاج مقارنة بالمنافسين.				
02	التكاليف الصناعية المباشرة.				
03	تكاليف عمليات الصيانة.				
04	تكاليف الغياب و دوران العمل.				
05	تكاليف المنتجات المُعيبة.				
06	تكاليف الرّقابة.				

المحور الثاني: الجودة.

بيّن مستوى التحسّن في مؤشّرات الجودة التالية خلال الثلاث سنوات الماضية:

الرقم	العبارة	غياب أي تحسّن 1	تحسّن قليل 2	تحسّن متوسّط 3	تحسّن كبير 4
07	مُعدّل المردودات من المنتجات.				
08	مُعدّل احتجاجات الزبائن.				
09	مُعدّل رضا الزّبائن.				
10	مُعدّل مطابقة المنتجات للمواصفات و المقاييس العالمية.				
11	مُعدّل العُيوب.				

المحور الثالث: المُرونة.

بيّن مستوى التحسّن في مجالات المُرونة التالية خلال الثلاث سنوات الماضية:

الرقم	العبارة	غياب أي تحسّن 1	تحسّن قليل 2	تحسّن متوسّط 3	تحسّن كبير 4
12	المرونة في تكييف حجم الإنتاج حسب الطّلب.				
13	المرونة في تغيير مواصفات المنتوج حسب أذواق الزّبائن.				
14	المرونة في استبدال أو تصحيح المنتوجات التي بها عيوب.				

المحور الرابع: التسليم.

بيّن مستوى التحسّن في مجالات التسليم التالية خلال الثلاث سنوات الماضية:

الرقم	العبارة	غياب أي تحسّن 1	تحسّن قليل 2	تحسّن متوسّط 3	تحسّن كبير 4
15	الالتزام بالمواعيد المُحدّدة عند تسليم الطّلبيات.				
16	الوقت المُستغرق لتلبية الطّلبيات العادية.				
17	الوقت المُستغرق لتلبية الطّلبيات الطّارئة.				
18	القُدرة على تسليم الطّلبيات في وقت أسرع من المُنافسين.				

المحور الخامس: الإبداع.

بيّن مستوى التحسّن في مؤشرات الابداع التالية خلال الثلاث سنوات الماضية:

الرقم	العبارة	غياب أي تحسّن 1	تحسّن قليل 2	تحسّن متوسّط 3	تحسّن كبير 4
19	الوقت المُستغرق لإنتاج الوحدة.				
20	نسبة المُنتجات الجديدة إلى رقم أعمال المؤسسة.				
21	نسبة ميزانية البحث و التطوير إلى ميزانية المؤسسة.				
22	الفترة المُستغرقة لتطوير مُنتج جديد.				